

UNIVERSITY OF HELSINKI
FACULTY OF AGRICULTURE AND FORESTRY
DEPARTMENT OF FOREST SCIENCES

**Social Innovations in
Non-Wood Forest Products
in Spain**

Isa Peltó

**Master's thesis
Forest- and environmental economics
October 2017**

Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Faculty of agriculture and forestry		Laitos/Institution– Department Forest sciences
Tekijä/Författare – Author Isa Peltö		
Työn nimi / Arbetets titel – Title Social Innovations in Non-Wood Forest Products in Spain		
Oppiaine /Läroämne – Subject Forest and environmental economics		
Työn laji/Arbetets art – Level Pro-gradu	Aika/Datum – Month and year 1/2018	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 74
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkielma tarkastelee sosiaalisten innovaatioiden tekijöitä ja muuttujia ei-puuntuotannollisten hyödykkeiden sektorilla Espanjassa. Tavoitteena on määrittää sosiaalisten innovaatioiden vaikutuksia alalla, sekä määrittää ovatko sosiaaliset innovaatiot olleet hyödyllisiä alan toimioille ja sidosryhmille. Espanjalainen metsätalous on harvoin kannattavaa, mikäli sitä hoidetaan puuntuotannon maksimoinnin näkökulmasta. Tästä, sekä historiallisista että kulttuurisista syistä, monet metsäalueet ovat jääneet hoitamatta, mikä on sekä sosiaalisesta-, ekologisesta- että taloudellisesta näkökulmasta haitallista. Espanjan metsätalouden kannattavuutta voi parantaa antamalla ei- puuntuotannollisille hyödykkeille lisää painoarvoa, mutta perinteisten menetelmien ja käytäntöjen muuttamiseen vaaditaan uusia innovatiivisia toimintamalleja ja sosiaalisia verkostoja. Sosiaalisissa innovaatioissa on potentiaalia, parantaa sektorin tulevaisuuden näkymiä, sillä ne huomioivat sidosryhmien monimuotoisuuden sekä usein ristiriitaiset tavoitteet.</p> <p>Tutkielman metodologia on kvalitatiivinen, ja tutkimuskysymystä lähestytään sekä induktiivisesti että deduktiivisesti. Tutkimukseen osallistui kahdeksan espanjalaista sosiaalista innovaatiota, joiden edustajat vastasivat joko sähköpostitse lähetettyihin jokaisen kohdalla yksilöityihin kyselylomakkeisiin, tai puolistrukturoituihin puhelin- tai Skype haastatteluihin. Kerätty kvalitatiivinen aineisto analysoitiin MAXQDA- koodaus ohjelmalla saturaatiopisteeseen saakka.</p> <p>Tutkielman perusteella, sosiaaliset innovaatiot ei- puuntuotannollisten hyödykkeiden sektorilla Espanjassa ovat yhteiskunnan itsensä hyväksymiä pitkäaikaisia muutoksia jotka ovat sekä tarkoitusperältään, että menetelmiltään sosiaalisia. Tutkittujen sosiaalisten innovaatioiden alkuasetelmat vaikuttivat niiden tavoitteisiin, aktiviteetteihin sekä tuloksiin. Tutkielmasta selvisi myös, että sosiaalinen innovaatio on jokaisen tutkimuskohteen kohdalla tuonut nettohyötyä sitä koskevalle yhteiskunnalle. Tulosten perusteella, 66% kaikista raportoiduista hyödyistä olivat taloudellisia, ja kaikilla sosiaalisilla innovaatioilla oli positiivisia taloudellisia hyötyjä, vaikka tutkimuskohteen ensisijaiset tavoitteet olisivat olleet ekologiset tai sosiaaliset.</p> <p>-----</p>		

This thesis investigates the factors and variables of social innovations around different Non-Wood Forest Products (NWFPs) in Spain. The general objective is to determine, if social innovations have improved the Spanish NWFP sector. It is not profitable to manage Spanish forestry as timber oriented. Due to this, many forest areas are left unmanaged, leading them to become shrublands, which is socially-ecologically and economically harmful. There seems to be a need for tools with the objective of making the forestry sector both socially and economically more appealing. Social innovations have the potential to facilitate the construction of forest management which considers the benefits of both complementary products and services, as well as the trade-offs between conflicting interests.

The research methodology is qualitative, and it is a combination of inductive- and deductive approaches. Literature reviews were done on social innovations and Mediterranean NWFP sector. Six definitions were carefully selected and used as a base for determining if included case studies could be considered as social innovations. The eight case studies are collaborations within the Spanish NWFP sector, and the qualitative data was collected either through semi- structured interviews or tailor-made questionnaires. The obtained data was analysed using the MAXQDA coding tool until the point of saturation.

A social innovation in the field of NWFP in Spain was found to be *social in both its means and ends, and to have long durability and internal acceptance within the society*. All case studies were defined as social innovations. Initial contexts of the case studies were shown to affect the objectives, activities and outcomes of the case studies.

The results showed, that net outcomes for all case studies were strongly positive. The case studies reported positive social- environmental and economic outcomes, and 66% of all reported positive results were economic. Based on the results, social innovations in the field of NWFP in Spain have positive economic effects, even if economic improvement is not the primary driver for the formation of the collaboration.

Avainsanat – Nyckelord – Keywords

Social innovations, non-wood-forest products, Spain

Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited

Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information

Acknowledgements

I thank the EFI Mediterranean offices for the provision of an office space, guidance and support. I am grateful to have been working with and under the supervision of the investigator Elena Górriz-Mifsud at the EFIMED offices in Barcelona. I also respectfully thank Professor Chiara Lombardini for support and guidance in Finland.

Isa Pelto

Table of contents

1	INTRODUCTION	1
2	LITERATURE REVIEW	3
2.1	Social Innovations	3
2.1.1	Defining Social Innovations.....	6
2.2	NWFPs in the Mediterranean	10
2.3	Theoretical framework	14
3	METHODOLOGY	18
4	RESULTS and DISCUSSION.....	23
4.1	Case studies	23
4.2	Social Innovations	38
4.3	Initial context.....	48
4.4	Outcomes.....	57
4.5	Obstacles	69
5	CONCLUSIONS & DISCUSSION.....	71
6	FUTURE RESEARCH.....	74
	REFERENCES	
	ANNEXES	

List of tables

Table 1- Production of NWFPs within Europe.....	11
Table 2- Case Studies	25
Table 3- Characteristics of social innovation	39
Table 4- Source of the idea.	42
Table 5- Common characteristics of the case studies	47
Table 6- Initial contexts of the case studies.....	49
Table 7- Primary objectives of the case studies.....	54
Table 8- Numerical illustration of primary objectives	55
Table 9- Outcomes of the case studies.	58
Table 10- Numerical illustration of the outcomes	59
Table 11- Success rates of the case studies	60
Table 12- Obstacles	69

List of figures

Figure 1- Forest ownership in Spain.....	13
Figure 2- Initial contexts during stages of social innovations.	17
Figure 3- Outcomes from stages of social innovations	17
Figure 4- Coding categories using the MAXQDA software program	20
Figure 5- Data analysis using the MAXQDA software program	21
Figure 6- Analytical framework	22
Figure 7- Primary mapping of social innovations within the NWFP sector in Spain	24
Figure 8- Activities of the case studies.....	56

1 INTRODUCTION

This thesis investigates the factors and variables of social innovations around different Non-Wood Forest Products (NWFPs) in Spain. NWFPs such as mushrooms and truffles (e.g. de Román and Boa 2006; de Frutos Madrazo et al. 2012), cork (e.g. Campos et al. 2008), pine nuts (Ovando et al., 2010), chestnuts (Pettenella, 2001), or wild herbs (Reyes-García *et al.*, 2015) represent a relevant resource for rural economies, especially in the Mediterranean area. These NWFPs are collected from either natural or managed forests or plantations. Whether these activities are carried out separately by each landowner or collectively (through a social innovation), they can have significant impacts on the derived benefits (Górriz-Mifsud et al., 2016).

Research questions

The general objective of this work is to determine if social innovations have improved the NWFP sector in Spain. The following research questions were formulated to reach the abovementioned general objective:

- Which are the characteristics and definition of a social innovation in general, and which are the characteristics of social innovations within the field of NWFP in Spain?
- Are there any social innovations within the Spanish NWFP sector, and if yes, what consequences have they had on the societies and affected stakeholder groups?

General Framework

Due to climatic conditions, the forestry sector in Mediterranean countries such as Spain, is rarely profitable if treated as timber oriented (Palahí et al., 2008). Due to this, many forest areas are left unmanaged, leading them to become shrublands, which is socially- ecologically and economically harmful. The forest areas are also fragmented due to historical reasons, and hence relatively small in comparison to for example Finland. In addition, the climatic conditions and small size of forest

areas, new emerging economic- and social challenges are putting more pressure on the forestry sector in these areas. There seems to be a need for tools with the objective of making the forestry sector both socially and economically more appealing. This work investigates whether socially collective actions have provided solutions to the emerging social- and economic challenges, which both have ecological and environmental effects.

Demand for social innovations within the study area

Europe is faced by many social, economic, environmental and demographic pressures. Solving these challenges requires both support of public institutions and increased public budgets. (TEPSIE, 2014) Being novel approaches to new emerging challenges, social innovations are a potential way of starting to solve the problem of increasingly growing gap between the supply and demand of resources.

The shift from wood-based management towards multi objective forest management is especially important in Mediterranean countries such as Spain, where forests are less timber-oriented (Palahí et al., 2008). Social innovations have the potential to facilitate the construction of forest management which considers the benefits of both complementary products and services, as well as the trade-offs between conflicting interests. The above mentioned characteristics are essential for forest management that is not maximizing timber yield (COST, 2017) Despite the importance of NWFP, and fragmentation of Spanish forest areas, the concept of social innovations has been scarcely analysed in the field of forestry, with preliminary studies focusing on forestry networks (Rickenbach, 2009; Maso et al., 2011; Borg et al., 2015), or value chain structure (Secco et al., 2009).

Methodology

The research questions are addressed through a methodology combining literature review and case-study analysis. The first stage of this work is a theoretical literature review on social innovations. The review is initiated by determining the concept of social innovation in general. After this, the second objective is to determine and

find the characteristics of social innovations in field of NWFPs within the study area.

The second stage is a mapping of existing potential social innovations in Spain. 13 associations or collaborations are found through a thorough internet research and personal contacts. All potential case studies are contacted, and 8 are willing to participate in the study.

The third stage of the study is preparing the interview guidelines and questionnaires for the case studies. This third step includes the investigation of each case study in detail, to obtain information that is not available otherwise. The interviews are transcribed, and then analysed using the coding tool MAXQDA. The transcribed interviews and questionnaires are available in Spanish from the author of this thesis. The information based on the coding is analysed, and transformed into tables, presenting the characteristics, initial contexts, objectives, activities and outcomes of each case study. Finally, the data tables are analysed, and results reflected upon the stories of each case study. General conclusions are made and outcomes are discussed with the help of an analytical framework.

2 LITERATURE REVIEW

The literature review consists of two separate sections. The first section considers social innovations. The second part is about Non-Wood-Forest products (NWFP) and their importance to the Mediterranean area, focusing on Spain.

2.1 Social Innovations

Social innovations can be used to describe a broad range of different activities, and there is yet no commonly agreed definition. Pol and Ville (2009) describe the diverse usage of the term social innovation as an “open secret” and the definition is determined by the setting in which the social innovations take place. Previous scientific works on social innovations were searched for using Scopus and Google

Scholar. The search was carried out at the offices and with the help of European Forest Institute Mediterranean Region (EFIMED), which allowed the access to online documents. Some relevant papers were also handed to me by my supervisor investigator Elena Górriz-Mifsud, whose studies focus on social capital in forestry. Much of personal conclusions and opinions have also been formed after various scientific discussions, presentations and seminars with the EFIMED staff and local land owners.

After the revision of the field social innovation in general, the review was continued using Scopus and Google Scholar by including “forestry”, “Spain”, “Mediterranean”, “social capital” with social innovation. By doing this, irrelevant branches of social innovation were excluded, which maintained the focus of the study.

Social innovations are not bound to any specific scale, are often complex by nature, found to have the characteristics of quasi-concepts and solve wicked problems in socially complex environments (TEPSIE, 2014). These general characteristics are briefly explained in the beginning of this section followed by a short review of previous contributions to the field. Before determining what social innovations are according to the relevant literature, the concept of social innovation has been broken down into social and innovation. A brief discussion concerning the term NWFPs is also included at the end of this section.

Based on the literature review, six different definitions of social innovations were subjectively selected to best describe the characteristics of social innovations in the field of NWFP in Spain. These definitions are assessed closely in section 4, where the case studies are compared to the characteristics of social innovations based on the selected definitions.

Complexity of social innovation

Social innovations are often described to be complex by nature and to have similar characteristics as quasi-concepts. Some authors have even suggested social

innovations of solving wicked problems in a socially complex environment. (TEPSIE, 2014)

The complex nature of social innovations is demonstrated through the fact that they are not bound to any specific scale or level. The problems social innovations are trying to solve often take place in a socially complex environment, and the traditional tools are often inefficient or used unsuccessfully. The complexity of the environment includes different stakeholder groups, with differences in values, desires, needs and beliefs. (TEPSIE, 2014) Huddart (2010) agrees upon the characteristic of complexity. According to him, social innovations provide novel solution approaches in the field of socially complex problems (Huddart, 2010).

A quasi concept (Bernard, 1999; McNeill, 2006) is both able to adapt to a variety of different contexts and flexible enough to follow the twists of policy, hence making it an appropriate tool for policymakers. On the downside, having characteristics of quasi-concepts make social innovations tempting and easy to criticise the concept on theoretical, analytical and empirical grounds. European Commission (2014). It is hence important to accept, that a social innovation is not a fixed concept which remains the same regardless its setting, time and/ or place. Instead, it can be characterised as a quasi-concept that is shaped by and changed with its particular setting. (TEPSIE, 2014)

The complex nature of the problems social innovations are expected to solve, can also be explained using the concept of wicked problems. When addressing wicked problems, there are so many factors and conditions, all embedded in a dynamic social context, that solving these types of problems is extremely difficult. Wicked problems never cease to develop. Therefore, they never have final solutions or answers. In addition to always being in progress toward something even better, solutions to wicked problems are never right or wrong. The solutions are hence only better or worse, and the perception of the outcomes change depending on who is addressing the problem. (Conklin, 2005)

When discussing problems related to social innovations around NWFP in Spain, every problem is unique and is embedded in the society consisting of its own

stakeholders with their own differences, values, strengths and limitations. In other words, problems social innovations are solving have no unambiguous right or wrong final solution. The current situation can instead be improved, making it better from a social perspective.

Contributions to the field of Social Innovations

The approach of *open innovation* has contributed to the field of social innovation. The open innovation approach was introduced by Henry Chesbrough in 2003, and refers to product development through information sharing across departments in an organisation or between organisations (TEPSIE, 2014). The concept is similar to social innovations, however the focus is different. While open innovation focuses on improving the outcome and productivity of an organisation or industry through communication and information sharing, the focus of social innovations is on citizen engagement and the development of solutions to emerging social challenges. In other words, open innovation focuses on improving the business environment, while social innovation aims at improving social wellbeing which includes the economic, social and environmental aspects.

2.1.1 Defining Social Innovations

This section is initiated by brief reviews of both social and innovations. The section is concluded with a review of how social innovations have been defined in the previous literature.

In the field of social innovations, the term “social” has been defined in terms of social value, fulfilment of unmet social needs or welfare of individuals and community.

Social

When social is defined in terms of social value, an innovation is social, if the primary beneficiaries are all members of the affected society. According to Hubert (2010), social innovations are expected to deliver social value which is “*less concerned with profit and more with issues such as quality of life, solidarity and*

well-being” (Hubert, 2010 p.33). Also Phills et al. (2008) define social in terms of social value. According to them, a social innovation must increase “*benefits to the public or society as a whole*” (Phills et al., 2008. p.6)

If *social* is defined through the fulfilment of social needs, a social innovation is the innovative solution to a social need experienced by a specified community. According to the definition by Caulier-grice et al. (2010), social innovations simultaneously meet social needs and create social relationships or collaborations (Caulier-grice et al, 2010).

Some authors have differentiated social innovations from other forms of innovations through wellbeing, and define an innovation to be social if it deals with improving the welfare of both individuals and community. (OECD, 2011)

It is necessary to distinguish between innovations with social impact and social innovations. According to Franz et al. (2012) innovations might have socially positive outcomes, whereas social innovations have both social aims and objectives. In other words, the socially positive outcomes of both types of innovations might overlap, but in a social innovation they constitute an objective. According to TEPSIE (2014), social innovations are “*social both in their means and in their ends*”. In other words, an innovation is social, if the social objective is reached through increased social interaction or networking.

Innovation

The term *innovation* is often understood as business innovation, which is generalized to be motivated through profit maximization (Mulgan et al., 2014). Even if business innovation indeed generates human well-being, it does not improve social performance, which is also needed to fully understand improvements in human living conditions (Pol and Ville, 2009). Social performance is in its most simplistic explanation the extent to which an institution, organisation or society manages to achieve its social goals, which have other than economic priorities. Even if business innovation does have a positive effect on human well-being through economic benefits such as increased economic activity

and higher incomes, it also other forms of innovation are needed to reach an even higher level of benefits.

Innovation is traditionally associated with concepts such as exogenous expert knowledge, product development, technology and science. According to Dargan and Shucksmith (2008) innovations can occur both with and without scientific knowledge, and the term *innovation* includes concepts of economic development, social organization, education, skills, as well as approaches and processes leading to innovation. The following authors (Leeuwis and van den Ban, 2004 ; Hubert, 2010; Smith, 2000) have expanded the concept of innovation beyond product development and technology. The definitions of these three authors are now discussed.

The concept of innovation refers to the capacity to create and implement novel ideas which are proven to deliver value (Hubert, 2010). Hubert emphasises the capacity of creating and implementing a novel idea. Within the field of NWFP putting a harvesting fee on wild mushrooms is a new idea, but the creation of that idea and the implementation of it, is the actual innovation. This definition is strongly differentiated from the traditional concept of innovation, which is limited to product or scientific innovation.

The model by Leeuwis and van den Ban (2004) emphasise the process of learning instead of scientific knowledge and discovery in the process of innovation. In other words, according to the model not strictly the outcome, but also the process can be innovative. According to Smith (2000) innovation includes activities that either recombine or adapt existing forms of knowledge. Based on this definition, an innovation can be the solution of existing knowledge, making it a broader concept than product-, technological or scientific innovation.

With respect to the definition by Hubert (2010), an innovation is something that has not existed before and has a positive effect on either environmental, economic or social value. According to his definition, an innovation is always beneficial, suggesting that an innovation with negative net value does not exist. Following the same logic, the creation or implementation of a novel idea that does not deliver

value can be called a negative or unsuccessful innovation. Another possibility would be to call it simply a novel idea. Based on definitions selected for discussion in this section, innovation can be defined as the recombination of existing human capital with the result of increased value. It is important to recognize, that this is not claimed to be the, definition of innovation, but one possible definition for one type of innovation.

Social Innovation

The literature review revealed that social innovations are often defined through process and outcome. Hubert (2010) defines social innovations through two dimensions. According his definition, “social innovation relates to the development of new forms of organisation and interaction responses to pressing social demands, by means which affect the process of social interactions (the process dimension). It aims at addressing (the outcome dimension): Social demands that are traditionally not addressed by the market or existing institutions and are directed towards vulnerable groups in society” (Hubert 2010, p.43). Also Caulier-grice et al. (2010) define social innovations as follows: “new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs and create new social relationships or collaborations” (Caulier-grice et al 2010 p.3).

Even if both definitions use process and outcome in defining social innovation, they are still slightly different. The definition by Hubert (2010) addresses pressing social demands, while the definition by Caulier-grice et al. (2010) considers social needs. Whether an innovation is offering a solution to a pressing social demand, or meeting a social need is irrelevant to the scope of this study, as both have a positive effect on human wellbeing.

One can also argue, if it is relevant to distinguish between changes in social interaction and creation of new social relationships. At the current stage of developing definitions for social innovation, it seems more relevant to draw general

guidelines depending on the subject, and only then making custom made definitions depending on the specific context.

Due to the diversity of definitions and the complexity of the study field, any specific definition was not chosen. Instead, definitions to most likely have same or similar characteristics than the included case studies were found and analysed in more depth in section 4.2. Based on the analysis, a social innovation is the creation and implementation of a new idea that might have been used in another subject matter or area, but is new in its context. It is, in other words, innovative for the actors involved in it. A social innovation meets a social need (any level problem, desire, opportunity) that prior to the innovation has not been recognised or met, because there has not been a need or possibility to act upon it. It is also possible, that the willingness to solve the problem has been low, and a social innovation is taking place when a certain threshold has been met. My very general working definition defines social innovations as novel collaborative approaches, with the objective of increasing the wellbeing of the affected society.

2.2 NWFPs in the Mediterranean

There is much discussion among scientists concerning the term to be used when addressing forest products other than wood. In fact, there are over 30 different definitions with differences in scope and content depending on the level on which they are used (Vantomme, 2016).

The term non-wood-forest-products (NWFP) includes all biological products derived from forests, wooded land and trees outside forests, excluding wood (FAO, 1999) Terms such as non-timber forest products (NTFP) and wild forest products (WFP) are also commonly used. NTFP only excludes timber, leaving wooded material such as branches and roots within the definition. WFP on the other hand, exclude all products that require silvicultural practices, but includes wild insects as a forest product. (Vantomme, 2016)

The term NWFP is used in this study. As fuelwood is not considered, the term NTFPs (non-timber forest products) cannot be used. The exclusion of insects and inclusion of semi-domesticated products such as black truffle, eliminates the possibility of using the term WFP (Wild Forest Products).

Importance of NWFP within the study area

The importance of NWFPs for the southwest region of Europe, including Mediterranean countries, in comparison to North Europe is illustrated in Table 1. These official statistics for Europe's NWFPs production are derived from trade statistics. It is however important to recognise the inaccuracy of the data. Neither collection nor use of the informal sector are fully included in the statistics, leaving the data on NWFP use in Europe incomplete.

Table 1- Production of NWFPs within Europe.

Region	Mushrooms and truffles		Fruits, berries and edible nuts		Cork	
	Quantity (tonnes)	Value (1000 €)	Quantity (tonnes)	Value (1000e)	Quantity (tonnes)	Value (1000e)
Southwest Europe	366873	124161	208236	299574	167665	323850
North Europe	4428	12493	52231	15107	0	0
Difference	362445	111668	156005	284467	167665	323850

Source of data: FOREST EUROPE, 2011

The southwest regions produce more mushrooms and truffles, fruits, berries and edible nuts as well as cork in comparison with North Europe in terms of both quantity and value. The differences are shown in table 1. The greatest difference in terms of value is found in cork. The difference is equal to the value of cork production in the Southwest region since the production and value in the northwest is zero.

Much of NWFP species in Europe are wild harvested from natural forests. Some products such as cork, pine nuts and truffles are however produced. In Mediterranean countries, such as Portugal and Spain, active management is an important part in their production. For example, some products such as cork, pine nuts and truffle require specific silvicultural approaches for their harvest to be economically profitable.

Europe has a monopolistic role in the global cork market, with Portugal and Spain as the leading cork producers in the world. Cork bottle stoppers for wine bottles are a remarkable component of their cork trade. There is a need for innovations to reduce costs and diversify product lines in the industry as the demand for cork stoppers is in decline due to emerging substitutes. (Da Re et al, 2014)

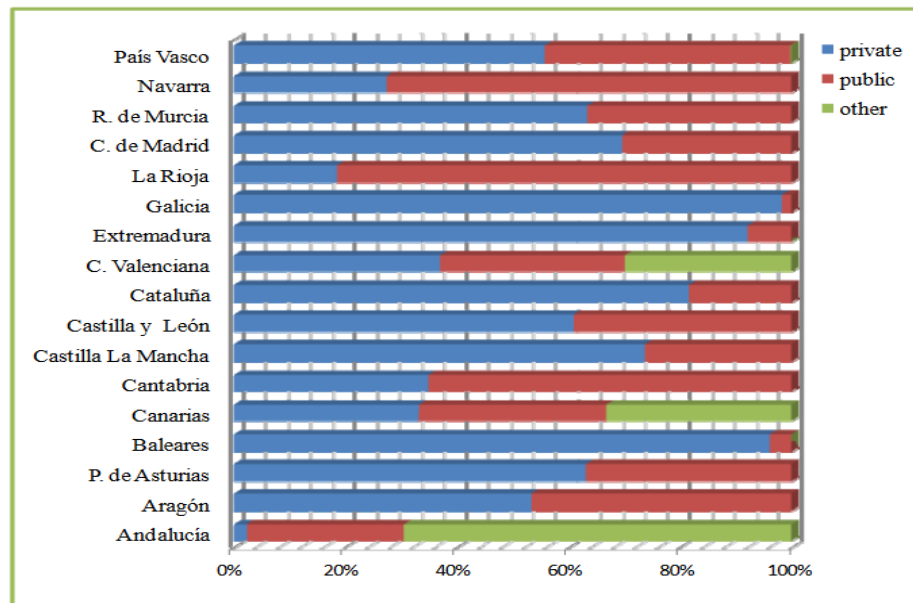
The challenges in the chestnut sector are also related to demand, but through shortages in supply caused by several pests and other reasons. European chestnut production is not able to keep up with the increasing demand and there is an increasing dependence on global imports.

Spanish forestry sector

Spain is located in Southwestern Europe on the Iberian Peninsula. Due to its size and geographical positioning, the mainland includes three different climate zones; continental, maritime and Mediterranean. The Canary Islands also belong to Spain, and they have a Sub tropical climate. Different climatic conditions favour different types of vegetation, including a vast number of NWFPs. Spanish forestry is not timber oriented making NWFPs an important forest resource for the society.

Forest ownership varies strongly across the 17 autonomous regions. The distributions are shown in figure 1. Private forests are owned by individual owners or associations, while public forests are owned by the state, autonomous region or the municipality. Sometimes, especially in the region of Andalucía, the ownership of the forest area remains unclear. (Pulla *et al.*, 2012)

Figure 1- Forest ownership in Spain



Source: Pulla et al., 2012, p. 45

One of the main differences between Finland and Spain with respect to the use of NWFP, is the so called “every man’s right”. In Finland, everyone is entitled with the right to collect wild NWFPs, no matter the forest ownership. In Spain, the owner of the forest area is also the legal owner of the NWFPs. Products such as cork, resin, pine nuts, and truffles require specific silvicultural measure, and are generally collected with landowners’ permission, who are also often compensated by a harvesting fee. The collection of NWFPs such as wild chestnuts, asparagus, or mushrooms is mostly taking place without the consent of the landowner, who in these cases is likely not to benefit from the activity. (Górriz-Mifsud, Domínguez-Torres and Prokofieva, 2015).

2.3 Theoretical framework

A third literature review was done before starting to analyse the collected data. The outcome of this review is called the theoretical framework and it is the basis for the analytical framework created for and used in this study.

Grounded Theory (Glaser and Strauss, 1967) is a procedural approach to organise qualitative data through inductive reasoning. The aim of the approach is to generate a new theory explaining phenomena taking place in the empirical world. The grounded theory was chosen as a guiding tool for inductive analysis as it provides an analytical strategy that is both flexible and systematic. The constant comparative method gives the approach flexibility, and the strategy is systematic in the sense of interviews being intensively analysed and coded one at the time systematically coding sections and adding new codes until the point of saturation is reached. Even if the objective of this study is not to generate a new theory explaining the existence of social innovations (in general), the grounded theory was used for the inductive analysis. According to Glaser and Strauss (1976), the following fundamental principles of grounded theory are relevant for a successful inductive analysis of the collected data.

1. minimizing preconceived ideas about the research problem and the data
2. using simultaneous data collection and analysis to inform each other
3. remaining open to varied explanations and/ or understandings of the data
4. focusing data analysis to construct middle-range theories

Selective- open and axial coding paradigms are coding procedures within the Grounded Theory approach. In this work, the technique called “axial coding” was applied. The coding paradigm was used as a tool to overcome the tendency of novice analysts to summarize pieces of the data. The coding paradigm consists of *conditions, interaction among the actors, strategies and tactics* and *consequences*, which are used to structure the data and to clarify relations between codes (Kelle, 2005)

While Kelle (2005) includes the above mentioned four elements to the coding paradigm of axial coding, Steve Borgatti (1996) includes six elements into the frame. The six elements included by Borgatti (1996) are listed and briefly explained below using social innovations as an example.

1. Phenomenon: Social innovation/ case study
2. Causal conditions: Causal conditions are a “set of causes and their properties”. They are the events or variables leading to the occurrence or development of the phenomenon. (Borgatti, 1996) In this work, causal conditions are treated as events or variables leading to the intention-, creation- and eventually development of a social innovation. Causal conditions can be divided into active- and attribute variables. Active variables can be manipulated and the effects of manipulation on the phenomenon are measurable, whereas attribute variables are fixed and unalterable. Economic resources are an example of active- and climatic conditions of attribute variables. The initial contexts including change discussed in section 4.3.1 belong to this element.
3. Context: This element is a set of conditions influencing the action or strategy (Borgatti, 1996), or values of background variables. In this work, the element of context is included in values of background variables influencing the action or strategy of realising the social innovation. Initial contexts of previous informal collaboration and influential actors are examples of this element and are discussed in section 4.3.1.
4. Intervening conditions: Intervening conditions are external conditions affecting the formation of the phenomena (Borgatti, 1996). In this work, intervening conditions are seen as external conditions affecting the PBC (perceived behavioural control) of the behaviour (social innovation). The realisation of the intention of creating a social innovation into the behaviour of actual creation of one also belong to this element.

5. Action strategies: Action strategies are goal-oriented activities that agents perform in response to the phenomenon and intervening conditions. In other words, goal-oriented activities relating to the creation of social innovations, and as responses to the phenomena and related intervening conditions.
6. Consequences: Both intended and unintended consequences of social innovations and their action strategies belong to this element. The consequences of the phenomenon are discussed in section 4.4.

Stages of social innovations

Studies with LEADER have pointed out the need for abundant human and social capital (Kinsella et al., 2010) and social networks linking different regions and reaching out to potential external partners play an important role in order for civic action to thrive (Bock, 2016). The importance of both social capital and – networks are discussed in this section.

Based on the literature review conducted on social innovations and in-depth analysis of the case studies, the concept of social innovations was found to include three stages. The generalised initial contexts and outcomes of these three stages are presented in figures 2 and 3 respectively.

Figure 2- Initial contexts during stages of social innovations.

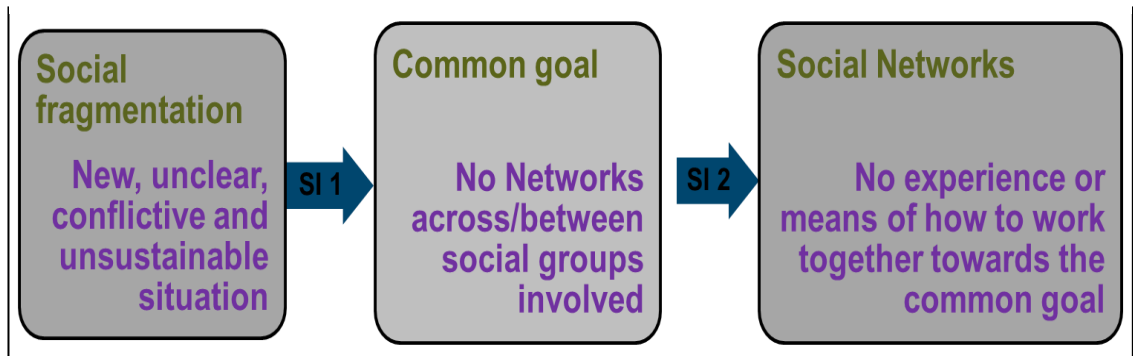
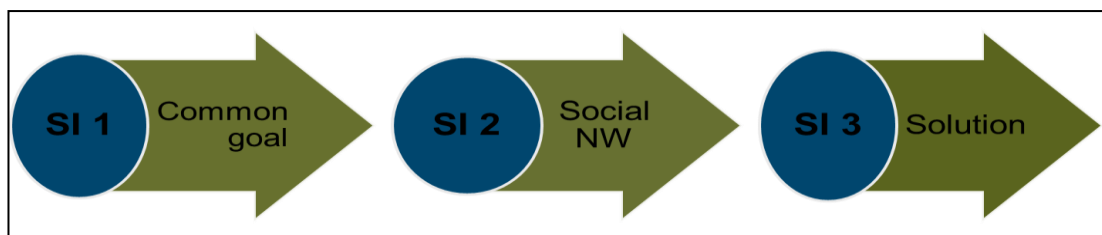


Figure 3- Outcomes from stages of social innovations



The initial context of the first stage of social innovations (SI 1) is generalised as one of high social fragmentation. The situation is either unsustainable, or socially undesirable, as the actors involved perceive the situation as new, unclear and/or conflictive. The general objective at this first stage, is to define a common goal through increased cognitive social capital.

The initial context of the second stage social innovation (SI 2) is one where actors have a common goal, meaning that they have come to agree that they desire the same outcome. The social capital at the second stage is higher, but the initial context is lacking networks between involved social groups, as stakeholders have not collaborated before. The objective and intended outcome of the second stage is the creation of social networks, which implies increased structural social capital.

In the beginning of the third stage of social innovations (SI 3), the stakeholders have agreed upon a common goal and they know how to communicate with each other. The contexts of the situation, is however, new to the actors involved, and they have no previous experience or means of how to reach their common goal through collaboration. In other words, due to the novelty of the situation, new tools and increased relational capital are needed to achieve the objectives.

3 METHODOLOGY

The work was initiated using a deductive approach conducting scientific literature review first on social innovations in general, and then focusing the review toward the specific field of NWFP. Online research was done using both Scopus and Google Scholar tools. The search was initiated with “social innovation”, and narrowed down by adding words such as “forest”, “forestry”, “Mediterranean”, “NTFP”, “social capital”, “externalities”, “mushroom”, “cork”, “truffle” and/or “NWFP” into the search. Many relevant papers were also delivered to me by my supervisor Elena Górriz-Mifsud at the EFIMED offices in Barcelona. More insight on NWFP in the Mediterranean area was obtained by attending a training school on Marketing of NWFP in San Vito, Italy in March 2016 and during my internship at the EFIMED offices in Barcelona in 2015. Based on the knowledge attained from the literary review, training course and internship, preliminary hypotheses concerning the underlying conditions, causes and consequences of social innovations within NWFPs were proposed. The hypotheses were used as the foundation for structuring an interview guideline for semi-structured interviews with associations within the field of NWFPs in Spain.

After completing the literature review, an inventory of collaborations in the Spanish forestry sector was done using the online search tool Google. My supervisor Elena Górriz-Mifsud played a key role at this stage, as she provided me with insight and personal contacts. Some of the web-pages and important articles were written only in Catalan, and were found and translated to me by Górriz. During the inventory, 13 associations were found. 9 out of the 13 associations were contacted through e-mails, and 8 associations were willing to participate in the study. One of the

interviewees agreed to a face-to-face interview, while three interviews were carried out through phone or Skype connection due to the long distances and scarce time and financial resources. Four associations were not able to commit to an interview, but agreed to fill out a questionnaire sent to the director or head of the collaboration.

A thorough background research was done for all participating collaborations. The web- and Facebook pages of the case studies were read carefully and any online articles were search for using Google. All interview guidelines for phone- and face-to-face interviews, as well as written questionnaires were prepared separately based on the obtained information. As a result, a tailor-made questionnaire was produced for each case study, and the questions were targeted individually to each association based on the information concerning social innovations and the association itself.

All interviews and questionnaires were conducted in Spanish. The average duration of the four interviews was 45 minutes. They were recorded with the permission of the interviewee on the behalf of the association, and transcribed in Spanish. The four associations which were not able to commit to an interview, filled out a questionnaire, and answered secondary questions to clarify unclear statements. The transcribed interviews and questionnaires are found as annexes. In addition to the transcribed interviews and received questionnaires, the “story” of each association was written in English, these condensed stories of each case study are found in section 4.1. After collecting and transcribing the data, the obtained information was analysed. In order to do this, theoretical and analytical frameworks were selected and used. The theoretical framework used in this study includes the concepts of *grounded theory*, *axial coding* and *the coding paradigm*. These concepts are briefly explained in section 2, and serve as the foundation for understanding the use of the coding tool MAXQDA for analysis.

The coding procedure was done primary to the transcribed interviews and received questionnaires. During a second round of coding, the “stories” of each case study were coded. The procedure of coding the data was initiated based on the categories and concepts explained above. During the coding procedure, sub- codes/ -categories were however allowed to emerge. By structuring the analysis through

the coding paradigm, the codes were linked either to the phenomenon under study, its context, conditions, drivers or outcomes. This procedure was executed for each interview. Memos with the main relations and remarks were written simultaneously with the coding, until the point of saturation was reached. Using this methodology, the point of saturations is reached when an additional round of coding does not create any new codes.

Figure 4- Coding categories using the MAXQDA software program

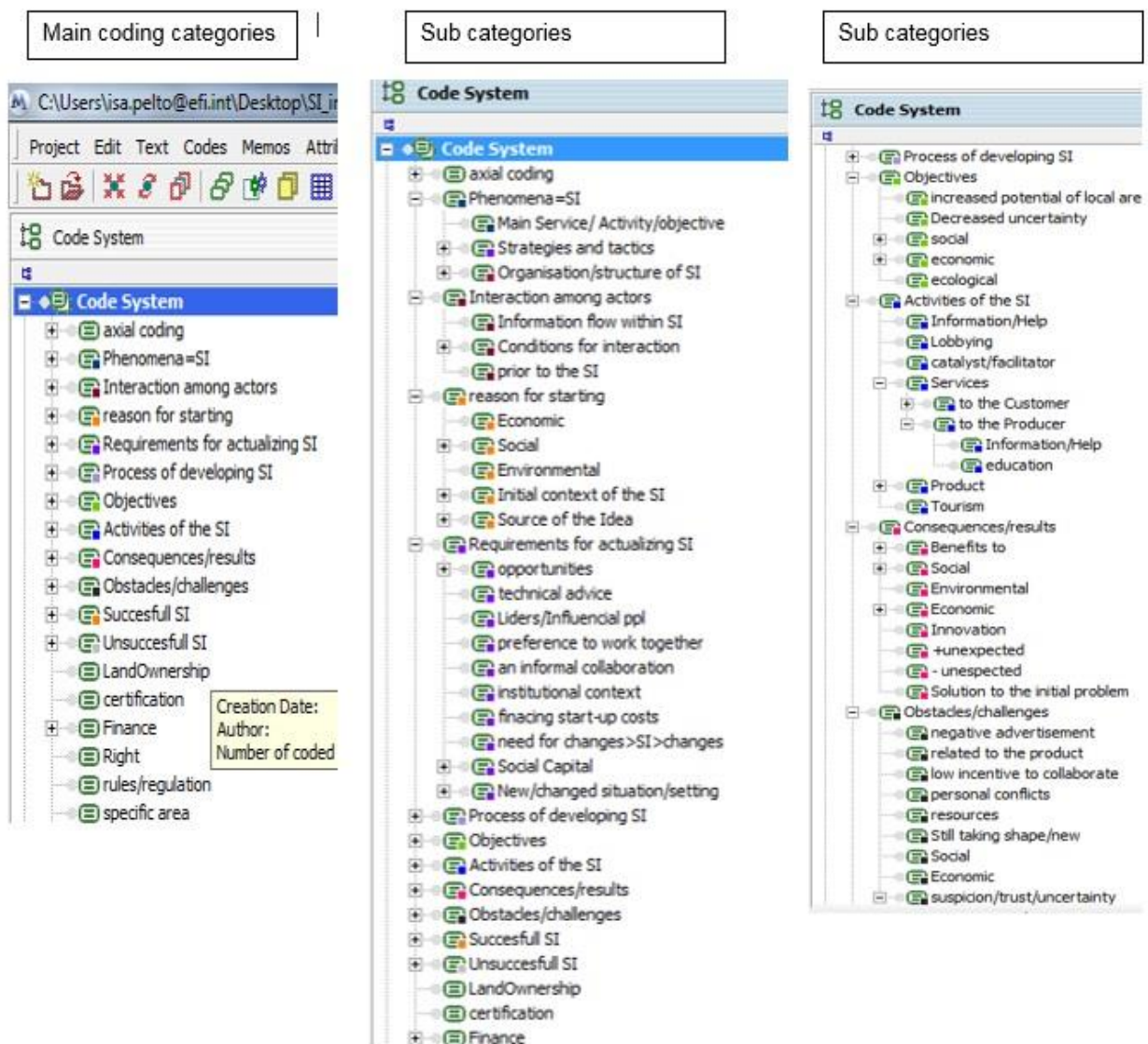
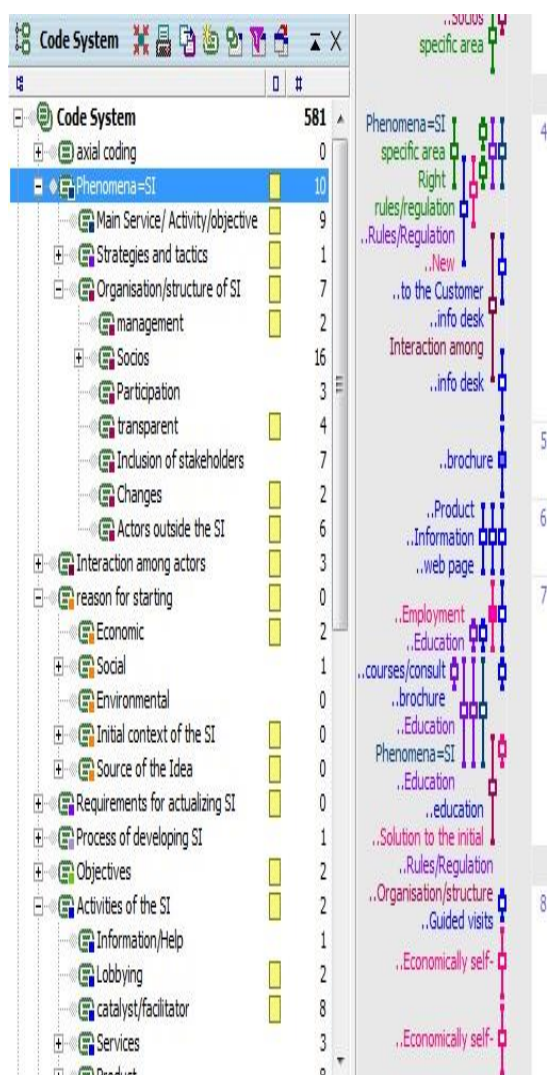


Figure 4 illustrates the coding categories used and developed during the qualitative data analysis using the MAXQDA software program. The left side of the figure show the main categories, which are based on the literature review. The centre and the right-hand side of figure 4 show the sub-categories or sub-codes of some of the main categories. Most of the sub-categories emerged during the analysis and some of the sub-codes were further divided if the distinctions were found to be meaningful for the in-depth analysis.

Figure 5- Data analysis using the MAXQDA software program



son, es un ayuntamiento junto con 12 consejos. Entonces en total son unas 6 mil hectáreas : bosques y [se corta]... ha de tener un permiso de recolección. '... una serie de servicios, [s

Micológico es un acotado de setas, es una regulación por la cual para recoger setas se ha de recolección. Derecho de recolección de tanto setas como una serie de servicios asociados.) importantes o más importantes que el propio derecho a la recolección. Y es un poco por lo ¿no? Te voy a contar los servicios principales: tener un horario amplio de atención al público información micológica que tenemos en uno de los pueblos que se llama ALCÓN? Este es u del ayuntamiento, también hay que decirlo. Es un proyecto público que está gestionado po que somos nosotros, que somos XX(nombre de la empresa) ... Este punto de información de de jueves a domingo. Ahora mismo tenemos así, de 8.30 a 14h.

Tenemos... Damos un mapa-guía del valle para que la gente pueda acceder a las pistas y ten accesos al bosque. Estos son todos principales servicios.

Otros servicios hacemos un parte micológica como unos muestreos en los que estimamos l setas que aparece además en nuestra web semanalmente.

Tenemos la consultoría micológica sábados y domingos y festivos de 8h a 15h y también lo: mañana. Damos folletos sobre los comestibles y tóxicos, unos folletos de buenas prácticas . Esto es sobre todo un proyecto de educación ambiental; que nos servimos de la regulación educación ambiental y solucionar un problema, que era el problema que existía antes 2007, sobreexplotación, de recolección incontrolada, y hemos pasado a una situación una gestión gestiona, y es el ayuntamiento el que valida y evalúa todo esto anualmente, tanto con el ec nosotros o con el sector turístico, y los consejos con todos los titulares del monte.

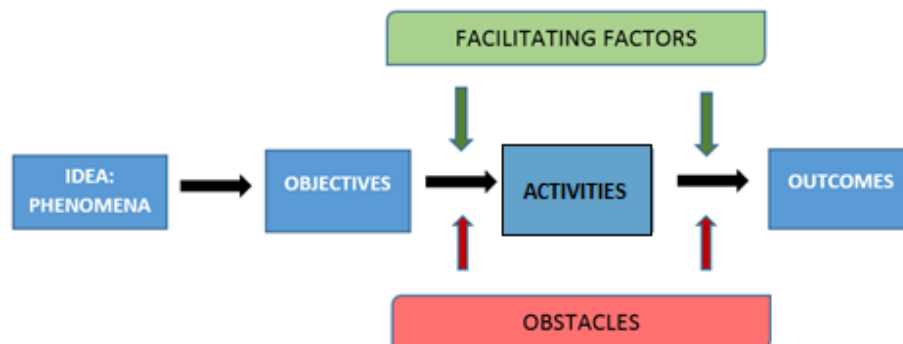
Más servicios como puede ser dar información, visitas guiadas y básicamente sería esto con con los ingresos de los permisos es con lo que funciona la gestión y con lo que se puede pag hace tres años el proyecto hemos conseguido la autofinanciación del proyecto. Es decir, cor tiene 30.000 o 40.000 €, dependiendo el año, si es mejor o peor campaña, con eso se financi Vamos, con los permisos se pagan el trabajo. Vale?

Figure 5 gives insight to the coding process enabled by the MAXQDA. The highlighted part of the section visible in Figure 2 is coded under the highlighted code *Phenomena= SI*. The small yellow box indicates that memoes (something worth remembering) has been written about the code. The number 10 indicates that there are 10 other sections within the 6 analysed texts coded under the same category. The colourful bars in the middle show that different parts of the displayed section are coded under many different main- and/or sub- categories, suggesting that the interviewee was touching many different important aspects for the purpose of the study.

Analytical framework

Based on the conceptual frameworks explained in section 2.3, the axial coding was adapted to the specific model for social innovations in the field of NWFP according to figure 6.

Figure 6- Analytical framework



The analytical framework illustrates how the intention of a social innovation develops into outcomes. In this framework, the phenomena are social innovations and the consequences of the phenomena are called outcomes. As explained in section 1, the concept of social innovation in the field of NWFPs has been divided into

three stages, and the outcome of a social innovation is a higher level social innovation. Causal conditions and context are included in the analytical framework as initial contexts, which are assumed to affect both objectives and activities of the social innovation. Facilitating factors have a positive impact on the objectives leading to activities, and activities into outcomes. Obstacles have the opposite effect.

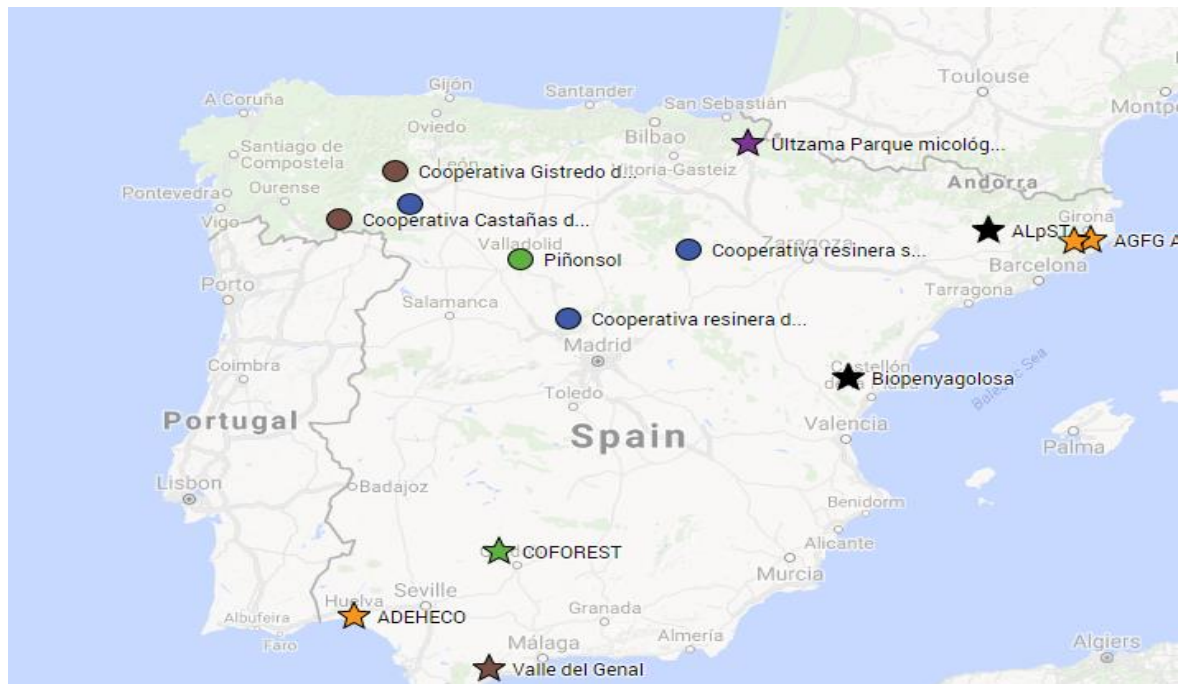
4 RESULTS and DISCUSSION

This section starts with the mapping of social innovations in Spain, followed by a presentation of the names, main NWFP and type of data collected of each case study. Each of the case studies are then shortly described. Following the descriptions of each case study, the characteristics of social innovations in the field of NWFP in Spain are presented. The results concerning the initial conditions, objectives, activities and outcomes of the case studies are presented. This section concludes with the presentation of past and current obstacles the case studies have either been or are currently faced with.

4.1 Case studies

During the first mapping, 13 associations or collaborations were found through a thorough internet research and personal contacts. These 13 different potential case studies are illustrated in figure 2. The geographical locations and most important NWFP of the associations are also demonstrated. The mapping revealed two associations working with chestnuts (brown), three dealing with resin (blue), two focusing on truffles (black), one dedicated to mushrooms (purple) and three were treated as cork associations. The collaborations marked as stars are the ones that have been participating in this study.

Figure 7- Mapping of social innovations within the NWFP sector in Spain



The eight case studies are presented in alphabetical order in table 2. The abbreviation used by the associations themselves, the complete names, which NWFP they focus on and type of data collection are presented. All data was obtained during fall 2016.

Table 2- Case Studies

Abbreviation	Name of association	NWFP	Data collection
ADEHECO	Asociación de Dehesas Ecológicas de la Provincia de Huelva	cork	Questionnaire (e-mail)
AGFG	Associació de Gestors Forestals de les Gavarres	cork	Questionnaire (e-mail)
Biopenyagolosa	Biopenyagolosa	truffle	Questionnaire (e-mail)
COFOREST	COFOREST	pine nut	Questionnaire (e-mail)
QS	Quality Suber	cork	face-to-face interview
ALpST	Associació Life de productors de bolets i tòfona de Catalunya	truffle	Skype interview
Ultzama	Parque micológico de Ultzama	mushrooms	phone interview
VALGENAL	Castañas Valle del Genal	chestnuts	phone interview

All eight associations are summarised below. The phenomena, its objectives, actions and outcomes as well as future projections are included. Also, any peculiarities about the initial setting, facilitating factors or obstacles are included in these brief overviews of each case study. The complete transcriptions of the interviews as well as submitted questionnaires are found in annexes xxx. The lengths and details of the summaries vary depending on the type of data collection and availability of information on the Web. Also, some case studies are discussed in more detail than others due to differences in both complexity of the setting and available information. The names of all case studies have been abbreviated down to one or two letters, with the objective of keeping tables and images as condense

as possible. These abbreviations are shown in parenthesis after the official names of the case studies.

It is important to bear in mind that the meaning of the term *social innovation* (discussed in section 1) is not limited to new products or technologies. Instead, it also includes concepts such as economic development, social organization, education, skills as well as approaches and processes leading to innovation. Each of the case studies have been characterised as social innovations. All summaries end with a brief explanation concerning what makes the association a social innovation. A more detailed analysis concerning what makes the case studies social innovations is given in section 4.2.

***Asociación de Dehesas Ecológicas de la
Provincia de Huelva, ADEHECO***
(A)



The association Asociación de Dehesas Ecológicas de la Provincia de Huelva (ADEHECO) was founded in 2006 with the main activities related to agriculture and livestock. The overall objective of the association is to generate benefits to its members at both socio-economic and environmental levels. The more specific objectives of the association are developing the agricultural and livestock sector and defending the environment at a general- and meadows at a particular level respectively.

ADEHECO produces both processed and non-processed products. Ecologically grown chestnuts and cork are relevant for this study, and belong to the second type of products. The activities related to these products are promotion of ecologically produced chestnuts and cork, as well as counselling and coordination of the group

FSC certificate. The association also organizes lectures, courses and conferences dealing with the quality of cork and cork related fieldwork. These educative activities have increased innovation within the society.

ADEHECO has grown in quantity of members and extension of both land area and geographical reach. The association started with 70 exploitations within the province of Huelva, covering 24 000ha in 2006. By 2015, 425 members own 120 000ha in the provinces of Huelva, Sevilla, Cádiz, Córdoba and Malaga.

The demand for ecologically grown and certified forest products was a triggering factor for the establishment of ADEHECO. There was a shared view among stakeholders of both an interesting business opportunity and potential to improve the current situation, which made the initial setting feasible for the establishment of ADEHECO.

ADEHECO has a joint FSC certification. Out of the 425 members, 26 covering 8250 ha within the province of Huelva have joint the FCS certification system. Together they constitute the biggest forest area of privately owned FSC certified meadows in the world. Joining the FSC has been beneficial to the members. The FSC certification appears to be fundamental for owners dedicated for tourism, and also the livestock sector is benefitting from the FSC certification as it has positive effects on both sales and public subsidies.

The association has brought both socio-economic and environmental benefits to the area. The association is contributing to local labour stability and the joint FSC-certification has improved the ecological state of the area. The certification group provide the market with FSC- certified cork annually. The cork harvesting is alternated between members, hence supplying the market with certified cork continuously. The educative services provided by the association have a positive effect on the level of knowledge and qualification of the workers, which in turn has a positive effect on labour security and quality of work.

Obstacles of mistrust and uncertainty toward the novelty and its effects have been overcome, and the supply of new members is currently exceeding demand. The association is projected to grow with a phase of two or three plantations annually. The supply of new member is however much higher. The slow and deliberate phase is set by preferences of the association and the limiting standards (homogenous forest management) requested by the FSC.

The association itself is a social innovation in terms of economic development, social organization, education, and approaches leading to innovation. The association has increased social capital through recombination of existing resources, which has had a positive effect on innovation and economic development in the area. Six per cent of the members are part of the joint FSC- certification system. It is also a social innovation as it is new for the actors involved in it and has led to increased social networking within the society, which is generating benefits to the actors involved in it. ADEHECO (2016)

*Associació de Gestors Forestals de les Gavarres,
AGFG (AG)*



Associació de Gestors Forestals de les Gavarres (AGFG) was founded in 2011 with the objective of encouraging and strengthening sustainable forest management in the area of Gavarres. The main activities are related to counselling of and communication with member forest owners which increases social and human capital within the society. The affected stakeholders were initially experiencing a common problem that could better be solved in a collaborative way, which facilitated the formation of the association.

The association has a group management plan and is jointly selling cork and contracting groups of external workers and machines. No such collaboration was taking place prior to AGFG. Members of the association are also collaborating in

solving external obstacles such as pests and forest fires. Some forest owners have joined the Life+Suber programme in order to solve the problem of the pest *Coraebus undatus*. Also, all members of AGFG belong to the local Forest Defence Group associations, (ADF in Catalan), for fire prevention (Prokofieva and Górriz, 2013), which further strengthens the social capital within the society.

The association has managed to increase the cohesiveness of the forest properties and to promote forest management and fire prevention in the area. More integration and with the objective of amplifying the production are expected in the joint activities among members future.

In 2015, the role of joint FSC Group Manager was transferred from the Consortium of Gavarres to AGFG. The association became the entity managing and evaluating the procedures established under the group certification process. The certification group was previously managed by the Consortium of Gavarres, who continues to cooperate in the FCS project by providing information on the Web and offering information and knowledge of habitats and species of high conservation value. The underlying reason for transferring the role of group manager to AGFG were reductions of public funds for Consortiums. The average costs of the certification system are minimised as all plantations are considered as Small or Low-Intensity Managed Forests (SLIMF), and joined under a group certification. The association has 14 members, and 9 of them belong to the FSC certification group. One future objective related to the certification is to incorporate the rest of the member forest owners in the certification group in the upcoming years. Another goal is to incorporate the industry in the certification scheme, and only sell certified cork to certified industries in the future.

AGFG is a social innovation in terms of economic development, social organization and education. The FSC certification group was initially new to the actors involved in it and has brought economic and social benefits to its members. AGFG (2016)

Biopenyagolosa (B)



The cooperation was founded in 2011 with the objective of giving more value to both agricultural and forestry resources of the village. The initial idea of making a truffle evolved quickly. The cooperation was founded with 5 members, but more people joined immediately and the association incorporates a variety of different products and sections. In 2015 there were 43 members of which 17 are producers, and the rest associates.

The cooperation is involved in the production, packaging, commercialisation and promotion of various agricultural and forestry products. Biopenyagolosa also organises events, trainings and informational conferences. Truffle related activities are manifold including collection of both wild and cultivated truffle, commercialisation, truffle tourism, as well as education around truffle and derived products.

In 2011 there was a common interest to collectively promote the local area and the collaboration between members merged from within the local people of the village. There were no specific triggering factors for the creation of Biopenyagolosa, however the strong social capital facilitated and drove the formation of the association.

Ecological, social and economic objectives of Biopenyagolosa have been fulfilled. The ecological state of the forest has been improved, and the collaboration has secured local population and led to rural development due to economic achievements such as increased added value and increased efficiency.

The main obstacles for collaborations in the truffle sector in general are, the black market controlled by intermediaries and lack of generational replacement as well as decline of truffle production. In the case of Biopenyagolosa, these obstacles have been overcome and the plantations have recently been productive. Obstacles

disrupting the formation of Biopenyagolosa, were mistrust and uncertainty between members and towards the cooperation as a novelty.

Biopenyagolosa is a social innovation in terms of economic development, social organization, education and approaches leading to innovation as the level of innovation and knowledge has locally increased through the recombination and reconstruction of information flow and collaboration among affected actors and agents. Biopenyagolosa (2016)

COFOREST (C)



The cooperation was founded in 1997 as an initiative by forest owners and harvesters with the objective of adding value to locally produced pine nuts through transformation and elaboration. The first season during which pine nuts were transformed took place four years later in 2000-2001.

The collaboration is a vertical integration of the different actors in the value chain of the product. COFOREST is the first and only associative corporation in Andalucía which has dedicated itself into the transformation of pine nuts. Traditionally, the local pine nuts are sold unelaborated and the value is added to the raw material by others outside the region. The cooperation has access to the raw material from public and private forests, which is collected and transported by members to the cooperation's own transformation and elaboration plants. The vertical integration allows the product to be controlled and benefits experienced throughout the chain.

The members of the cooperation are either public or private property owners or pine nut producers and harvesters or firms offering both harvesting and/ or silvicultural services. Both actors convert to the transformation industry, which generates income for cooperation.

Economic, social and environmental objectives have been achieved. The members obtain an annual flow of income and the cooperation is projecting an endogenous economic development which increases economical sustainability of the members and stability of the local population. Organised forest management, shrub control and silvicultural education have improved the ecological state of the area. The cooperation is projecting to expand its focus from pine nuts to other forest based products in the future.

Being the first associative corporation in Andalucía dedicating itself into the transformation of pine nuts, COFOREST is a social innovation. It is new to the actors involved and is innovative in terms of economic development, social organization and education. COFOREST (2016)

Quality Suber (QS)



Quality Suber was founded in 2013 by the initiative of two members of Consorci Forestal de Catalunya (CFC), whose members are forest owners supplying cork as a raw material to the market. The members were worried because the company buying the cork at the time, Corcho del País (SP), had financial troubles. Initially, Quality Suber was designed to facilitate the functioning of the cork market through securing and facilitating the flow of resources across- and decreasing costs of the sector. In 2013 the collaboration consisted of producers belonging to Asociación Montnegre – Corredor (AM-C), which is a local association within the CFC, the industry (CP) and the public management/administration Cooperativa Serveis Forestals (CSF). In 2013 Quality Suber facilitated the flow of cork from the producers to the industry. The land owners were obliged to pay the costs related to cork extraction while the company had to pay the costs related to the industrial transformation. The income received by the company through sales was to be shared with the cork producers according to a previous agreement.

In 2014 the company Corcho del Pais becomes technically bankrupt. The company is perceived as a threat to other members of the collaboration as it is unable to buy the cork according to the previous agreement. The company exits the collaboration, but the technical expertise of the local forests and the raw material of the company stays within QS through the son of a retiring owner. At this stage QS invests more money, and expands its activities from being merely a facilitator and takes the activities of the bankrupted company. During the transformation in 2014, a forest owner association Asociación de Propietarios Forestales de l'Alt Empordà (APFAltEmp) join QS, increasing the number of producers within the collaboration. After the 2nd phase in 2014, QS consists of the founding members CFS (32%) APF M-C (32%), The son of the retired owner of CP(32%) and the new member APF AltEmp (3%).

The collaboration is managed by an administrative counsel, which is formed by one representative from each member stakeholder group. The same person is the president of both the administrative council and CFC.

Quality Suber is involved in production, processing and commercialisation activities of the value chain. The main objective is to provide the members with maximal economic benefits. The association is benefitting its members through reduced costs and increased efficiency. The economic profits generated by the collaboration are distributed equally among the members.

The initial problem of uncertainty among the cork producers has been overcome, and new emerging problems associated with the pest and decreased demand for cork are currently being dealt with through collective means.

Quality Suber is socially innovative in terms of economic development and social organization. The locally experienced desire for change was achieved through collaboration among stakeholders and increased collaborative work is projected for the future, which suggests that the innovative way of improving the situation is continuing to develop. Quality Suber (2016)

Association Life de productores de Setas y Trufas

ALpST (T)



Association Life de productores de Setas y Trufas (ALpST) is an association for truffle producers in Catalonia, Spain. It was created in 2001 as the result of a scientific congress in 1999 in Aix-en-Provence, France. Start-up costs were provided by LIFE, which is the EU's financial instrument for supporting environmental, nature conservation and climate action projects throughout the EU (*European Commission - Environment - LIFE Programme*, 2017).

The association started with 6 truffle producers in 2001, and by October 2015 the association had 150 members. Initially, the cultivators did not see the need for an association and the novelty of the concept of an association of truffle producers was the main obstacle during the formation of ALpST. However, after it had been created and the projected positive outcomes were taking place, the interest towards the association, as well as the number of members, increased rapidly.

The members of the association are provided with scientific information through the association, which is working in collaboration with CTFC (Centre Tecnològic Forestal de Catalunya) and the University of Lleida. The objective of the association is to overcome problems of mistrust within the society of truffle producers. In other words, the objective of the association is to increase social capital within the truffle producing society through education and communication. Another main activity of the association is to facilitate information flow with the objective of sharing needs and necessities between the members. Another important activity is lobbying, with the objective of strengthening the members access to both power and financial resources.

The provision of information has increased the cohesiveness, social density and size of the association. The members are also experiencing economic benefits such as improved efficiency and better control over the quality of the product.

ALpST is a social innovation as the concept is new to the actors involved in it. The association is also socially innovative in terms of economic development, social organisation and increased education.

Ultzama (U)



Ultzama is a mycological park opened in 2007 regulated by a picking permit system. It is situated in the valley of Ultzama north-west of Navarre, Spain. The main objective in 2007 was to get the socially chaotic and economically as well as ecologically damaging situation under control.

The initial setting included a common problem of overcrowding and overexploitation of mushrooms in the area. There has been a general increase in mycological interest in Spain since the 1980s. At the time, there was also a boom of the popular species *Boletus Edulis* in the area of Ultzama. The sudden and radical increase in demand led to overexploitation. The mass use of the species resulted in environmental damages and social conflicts. There was an effort to control the chaotic situation in 1985, but the attempt was unsuccessful due to shortage of economic and human resources.

Institutional subsidies and local programs in 2006-2007 were a triggering factor for the final formation of the park. They played an important role by both financing start-up costs and enabling a study on management to be carried out in 2006. The study provided important information concerning the picking pressure perceived by both locals and non-locals. The park has been economically self-sustaining since 2012 even if some of the related services are still dependent on government subsidies.

Economic- and social change was a secondary triggering factor. The area has historically generated most of its incomes through livestock and forestry. Both of these important sectors have been in decline during the recent years and there was a social coincidence/perception that some action had to be taken in order to generate economic activity within the area.

The park is formed by a technical team, the tourist sector and 13 local entities comprising of 12 councils and one local government. The technical team is providing the park with mycological expertise and the park is externally managed by a company who is under the command and responsibility of the local government. The main activities of the park are supply of the picking permit and related services to the customer.

The primary objective of the park has been achieved. Before the establishment of the park in 2007, the situation was ecologically, socially and economically unsustainable. The park has also managed to enter the market on the internet, which has increased both supply and demand. During the time of the interview in 2015, the situation is sustainable in all respective aspects and the current objective is to create a network of similar parks in the future.

Ultzama is characterised as a social innovation in terms of economic development, social organization and education. Ultzama also provided a socially innovative solution to a conflictive situation, and has benefitted all involved stakeholders with respect to the status quo. Ultzama (2016)

Valle del Genal, VALGENAL
(V)



Castañas Valle del Genal (VALGENAL) is a chestnut cooperative joining the production of two local villages of the Genal Valley situated in the province of Malaga. The cooperation was founded in 1994 with the objectives of concentrating supply, facilitate investment and increase the quality of the locally produced chestnuts.

The initial idea of merging 1st grade cooperatives in order to form a 2nd grade collaboration emerged from members within the 1st grade cooperation's. Only two out of the 5 existing cooperatives joined, and the 2nd grade cooperation VALGENAL consists out of two 1st grade cooperatives, one in each village of the Genal Valley. The cooperation consists of about 350 members, but the 1st grade collaborations do not collaborate with each other. All members are obliged to deliver all of their production to the 1st grade cooperative of their village, which then delivers to and communicates directly with the 2nd grade cooperative VALGENAL. The main activity of VALGENAL is the transformation and commercialization of locally produced chestnuts. Education of the members is also an important part of their mission, and the cooperative is organising educative activities for its members.

There was no local industry in the chestnut sector prior to VALGENAL. The 1st grade collaborations only disseminated the bulk product of chestnut. There was a commonly experienced local need to generate more added value to the local villages, and stop selling the product without transforming it. Before VALGENAL, there was no collaboration between the 1st grade collaborations, as they were competing with each other for supplying the same product. The cooperation has increased the level of social capital within the sector, and the 2nd grade collaboration reports increased innovation and efficiency in comparison to the situation prior to VALGENAL.

Objectives are projected to continue to evolve together with the collaboration in the future. The current objective is to improve innovation in order to adjust and adapt to the global corporate world with fast changing technology. The foreseen future objectives are concerned with innovation.

VALGENAL is a social innovation in terms of economic development, social organization and education. The merging of the 1st grade collaborations allowed economies of scale to take place, making it possible to transform the product adding value to it. Valle del Genal (2016)

4.2 Social Innovations

The theories and empirical findings concerning social innovations within the study field are presented in this section. Also, the characteristics of social innovations are presented and discussed with the objective of determining whether the case studies have the characteristics of social innovations or not.

Characteristics of social innovations

The term *social innovation* itself highlights the characteristic of novelty. The association or collaboration must offer new ways of collaborating, with the objective of being beneficial the members of the society. For the collaboration to be considered as a novelty, it must be new to the actors involved in it. Even if an idea or phenomena has been used in another subject matter or area, it can be called an innovation if it is innovative to its context (Neumeier, 2012). All case studies were novel to their context, and can hence be called innovative collaborations within the study area. The following section discusses the social aspect of the innovations under study.

Six different definitions on social innovations were selected based on the literature review. The references of the definitions and their characteristics are presented in the first two columns of table 3. All case studies were analysed in detail with the objective of determining which characteristics of social innovations, if any, they fulfil. The results are also presented in table 3.

Table 3- Characteristics of social innovation

SOURCE	CHARACTERISTICS OF SOCIAL INNOVATIONS ACCORDING TO DEFINITIONS FROM LITERATURE	Case Study						
		ADEHE CO	AGFG	Bio-penyagolosa	CO-FOREST	Quality Suber	ALpST	Ultz ama Genal
Phills et al., 2008	Solving a social problem							x
	Increased Efficiency			x	x	x	x	x
	Increased Sustainability	x	x	x	x			x
	Increased Justice				x	x	x	x
	value accrue to society as a whole rather than private individuals	x	x	x	x	x	x	x
Bauer & Gonzales, 2014	Solving a social challenge							x
	Internal acceptance	x	x	x	x	x	x	x
Hubert, 2010	Social in means and ends	x	x	x	x	x	x	x
	Creation of social relationships and collaborations	x	x	x	x	x	x	x
	Meeting social needs			x	x			x
Pol & Ville, 2009	Quality of life	x	x	x	x	x	x	x
Westley, 2008	Long durability/broad impact	x	x	x	x	x	x	x
	Profound change in basic routines, resource- and authority flows or beliefs				x	x	x	x
TEPSIE	Engage and mobilise stakeholders		x	x	x	x	x	x
	Transformation of social relationships through access to power and resources		x	x		x	x	

All case studies have already been characterised as novel. Hence, the characteristics dealing with novelty are omitted from the following discussions. The focus is now on the selected definitions dealing with the social aspects of these novel approaches within the NWFP sector. The term “social” was used in questionnaires and during the interviews. The word “social” was not however explained or defined. Hence, the meaning of the term might not be homogeneous throughout the data. Due to this, only innovations directly referring to social problems, challenges or needs are given the specific characteristic

The first five characteristics are from the definition by Phills et al (2008), who define a social innovation as follows: “A novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals.” (Phills et al., 2008, p.36)

“...Solving a social problem...” (Phills et al, 2008)

Due to the issue with the term “social” discussed above, only Ultzama is characterised as to be solving a social problem.

“...Increased efficiency and/ or effectiveness...” (Phills et al, 2008)

None of the case studies made any direct references to effectiveness. Even if some of them might potentially have a positive effect on effectiveness, due to the limitations of this study, the characteristic is not analysed in more depth. Four case studies (B, C Q, T and V) reported the collaboration to have had a positive effect on efficiency through decreased transaction costs.

The definition by Stephen Huddart (2010), has not been included in table 3. It is however important to mention that he also includes efficiency as a characteristic of social innovations. According to him, one function of social innovations is the realignment of resources with the objective of improving the efficiency of problem solving (Huddart, 2010).

“...Increased sustainability...” (Phills et al., 2008)

Six case studies reported to have had a positive effect on either environmental-, social and/or economic sustainability. ADEHECO, AGFG and Biopenyagolosa mentioned environmental-and Valle del Genal economic sustainability, while COFOREST reported to have had a positive effect on both. Even if signs of social sustainability can implicitly be found in some case studies, the detail has been omitted from the results as none of the case studies directly referred to it.

“...Increased justice...” (Phills et al., 2008)

Four of the case studies directly reported to have increased justice within the society. The objective of Quality Suber for example is to provide all its members with maximal economic benefits, while one of the main objectives of ALpST is to lobby on behalf of the truffle cultivators in order to change unfair laws.

“...value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals...” (Phills et al., 2008)

Five case studies reported “bringing benefits to all actors involved” as either an objective or outcome. The society of each case study includes all stakeholder groups, and are hence creating value to the society rather than private individuals. Even if ALpST, Biopenyagolosa and Ultzama did not explicitly credit the association of bringing more social than private value, all case studies were however given the characteristic. ALpST is contributing to increased social value through acting as a platform for the formation of bonding social capital, resulting in a more cohesive community. Biopenyagolosa and Ultzama are given the characteristic as they have a positive effect on added social value through increased social capital, wellbeing and participation.

Bauer and Gonzales (2014) write about abstract social innovation to distinguish it from commercial social innovation. According to them, a social innovation is a

“new idea, method, or process that creates a social value” (Bauer and Gonzales 2014, p. 6098).

“...Solving a social challenge...” (Bauer and Gonzales, 2014)

Only Ultzama was given the characteristic of solving a social challenge due to the reasons discussed in the beginning of this section.

“...Internal acceptance...” (Bauer and Gonzales, 2014)

In addition to the challenges of collaboration between different stakeholders mentioned in section one, the impacted social groups and stakeholders also need to accept both means and expected ends of the innovation. The innovation, why it is needed as well as the potential benefits of it must be clearly communicated to all impacted groups of the society. None of the social innovations were forced upon the society. They were either created from within the society to meet common needs, or the need for the innovation was demonstrated and members of the society could join voluntarily. Biopenyagolosa and Tofonaires being the examples respectively. Table 4 shows that in most cases, the idea came from within the society.

Table 4- Source of the idea.

SOURCE OF THE IDEA	ADEH ECO	AGFG	Bio- penyago losa	CO- FOREST	Quality Suber	ALp ST	Ultza ma	Val Genal
Internal	x	x	x	x	x		x	x
External						x		

The results are in line with the statement by the TEPSIE consortium, who claim socially innovative solutions often to originate from local citizens who are finding new ways of addressing pressing challenges experienced by themselves or their community. (TEPSIE, 2014)

Hubert (2010) directly includes the aspect of social relationships in his definition. The definition by Hubert (2010) suggests that the creation of new social

relationships and collaborations directly translate into increased social capital through social networks, and has the potential to positively affect human capital through the reorganisation of knowledge held by the different stakeholders of the community.

characterises her own definition as short, universal and in line with other recent definitions: “Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means”. The definition is however followed by a specification, where social innovations are defined as “new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations”. (Hubert, 2010 p.24)

“...social in both their ends and their means...” (Hubert, 2010)

and

“...create new social relationships and collaborations...” (Hubert, 2010)

The objectives, actions and outcomes of all case studies were considered social. If an objective is achieved through the creation or positive transformation of social relations, the means are by default social. As all innovations were either creating or transforming social relationships and reported having socially positive outcomes, all case studies were characterised as being social in both their means and their ends.

“...meeting social needs...” (Hubert, 2010)

Meeting a social need is similar to the characteristics of “solving a social problem” and “solving a social challenge”. A social need is something that the society collectively desires in order to improve social wellbeing. Three case studies were directly meeting social needs. In the cases of both Biopenyagolosa and COFOREST, there was a social need to bring more economic value to the local society. In the case of Ultzama, as stated previously in this section, there was a social need to solve the chaotic situation in relation to overexploitation of local mushrooms.

According to *Pol and Ville (2009)* “an innovation is termed a social innovation if the implied new idea has the potential to improve either the quality or the quantity of life”. (Pol and Ville, 2009 p.15)

“...improve quality or quantity of life...” (Pol and Ville, 2009)

If all involved stakeholder groups benefit from the innovation, it is considered to be improving the quality of life within the society. All case studies have already been characterised to be social in their means and in their ends through the creation of social relations and contributing to increased social- rather than private value respectively. These characteristics have a positive effect on social capital, which has a direct link to improved quality of life. The characteristic dealing with the quantity of life was not analysed in detail. It can however be explicitly deduced from the interviews, that Ultzama increased the quantity of life within the forest, and in the case of VALGENAL, that the quantity of human lives within the local villages was increased through increased economic activity and labour.

Actors outside the association, but within the society, are considered as neutral due to the interpretation that all associations are open to new social relations and do not exclude anyone.

Westley defines a social innovation as “an initiative, product or process or program that profoundly changes the basic routines, resource and authority flows or beliefs of any social system.” He continues by stating that “Successful social innovations have durability and broad impact.” (Westley, 2008 p.1)

“...changes the basic routines, resource, or authority flows or beliefs...”
(Westley, 2008)

Four case studies were found to profoundly change the basic routines, beliefs or resource-/ authority flows. In the case of Quality Suber, the financial- information and authority flows within the local cork sector changed many times during the development of the collaboration. In the case of ALpST, the association has changed both routines and beliefs related to truffle cultivation. Authority flows have

also been altered as the association is lobbying for truffle cultivation, which has a positive effect on both credibility and power.

“...durability and broad impact...” (Westley, 2008)

This characteristic is related to the wickedness of the problems social innovations are trying to solve. The aim of none of the case studies was to solve a one-time challenge, and they all have reported continuous evolvement, growth and/or expansion. Even if the associations are also trying to solve simple one-off problems such as pests, none of them have foreseen a future where the association would stop existing after solving the problem. The broadness of the impact shown by the case studies is relatively big as the collaborations generate positive externalities to the society in terms of rural development, improvement of the ecological state of the environment and increased social capital in general within the community. The future expectations of AGFG and ALpST illustrate the impact expansion and long durability. In the case of AGFG, more integration and joint activities among members with the objective of amplifying the production is expected in the future. The final objective of ALpST is to create a cooperative system for the commercialisation of cultivated truffles. The association is not planned to dissolve after the objective has been reached, but to grow and continue producing benefits to members in future. The initial objectives have also evolved, suggesting that the association is not only dealing with one limited specific situation, but aimed at constantly improving, generating more benefits to the members.

The TEPSIE consortium define social innovations as” new approaches to addressing social needs. They are social in their means and in their ends. They engage and mobilise the beneficiaries and help to transform social relations by improving beneficiaries’ access to power and resources” (TEPSIE, 2014 p.14). The characteristics of “meeting social needs” and “social in their means and in their ends” have already been discussed in the sections concerning definitions by Bauen and Gonzales (2014) and Hubert (2010) respectively. The remaining characteristics of the TEPSIE (2014) definition are discussed below.

“...engage and mobilise beneficiaries...” (TEPSIE, 2014)

All case studies expect ADEHECO and ALpST were given this characteristic. All other case studies have a positive effect on the inclusion and activity of stakeholders. In the future, after raising the interest of more truffle cultivators, ALpST is likely to both engage and mobilise beneficiaries.

“...transform social relations by... access to power and resources. “ (TEPSIE, 2014)

Belonging to an association potentially increases the member's access to both power and resources. The activity of successful lobbying for example improves the member's access to power. In the case of ALpST the association is lobbying in behalf of the member truffle producers, which gives truffle producers more power and possibilities to be heard. Belonging to an association also potentially increases the member's access to resources through subsidies or design of the finance of the association. Many of the studied associations either received or continue receiving financial subsidies due to the fact that they are collaborating. The functioning of Quality Suber for example, is dependent on public financial help. The collection of cork is expensive and the product is left uncollected if the forest owners are unable to pay for it. The Ministry of Agriculture supports Quality Suber through a loan, which enables the association to pay the forest owners for the collection of cork. In the case of AGFG, the certification costs were minimised through collaboration as the costs are lower for joint- than private certification in the FCS-system.

The characteristics that were common to all case studies are highlighted in table 3. Based on the collected data, all case studies fulfilled the characteristics of “bringing value to the society as a whole rather than individuals”, “internal acceptance”, “being social in their means and in their ends”, “creation of social relationships and collaborations” and “having long durability and broad impact”. The definition by Hubert 2010 seems like the most appropriate definition for social innovations in NWFPs in Spain, as two out of the three characteristics in the definition were fulfilled by all case studies.

Characteristics of the case studies

In addition to having characteristics of social innovations based on literature, all collaborations were also found to have two characteristics which were formulated by merging similar characteristics presented and discussed in the previous section. These two characteristics are presented in table 5, and discussed in this section.

Table 5- Common characteristics of the case studies

CHARACTERISTICS EMERGED FROM THE DATA	ADEHECO	AGFG	Bio-penyagolosa	COFOREST	Quality Suber	ALpST	Ultzama	Val Genal
Solving/meeting a common problem/need	x	x	x	x	x	x	x	x
Transformation/creation of social relationships	x	x	x	x	x	x	x	x

Solving a Common Problem or Meeting a Common Need

The characteristics of solving a social problem from the definition by Phills et al. (2008) and solving a social challenge by Bauer and Gonzales (2014) were only found in the case of Ultzama. The characteristic of meeting a social need from the definition by Hubert (2010) was found in Ultzama, Biopenyagolosa and COFOREST. All studied innovations did however show the characteristic of either solving a common problem or meeting a common need within the society, and the term “social” is equalised with “common” in this characteristic.

This merged characteristic is in line with the features of social innovations outlined by Bock (2016), who describes the society to be jointly experiencing a need to reorganise and reinvent local service provision. This need promotes establishment of novel forms of social networking leading to new forms of collaboration between citizens, businesses, third sector organisations and the government. (Bock, 2016)

“Solving/ meeting a common problem/need also includes the characteristic of internal acceptance. If the members of the society agree upon the fact that they are all facing a problem together, are they also accepting the social innovation as a measure to improve the situation, hence leading to internal acceptance.

Transformation or Creation of social relationships

There is a difference between creation of new social relationships and transformation of social relationships which are characteristics presented by Hubert 2010 and TEPSIE 2014 respectively. Even if all case studies either explicitly or implicitly reported the creation of social relationships, their transformation is merged into the definition. The merge is done because based on the in depth analysis of the data, the transformation is considered an important aspect.

The associations AGFG and ADEHECO reported informal collaboration among members that formalised with the association, and the formalisation of informal collaborations are included in the characteristic of “Transformation or Creation of social relationships”. In the case of VALGENAL, there was no collaboration, but a rival relationship among members, which transformed into both positive and collaborative social relationships. This characteristic also demonstrates the importance of the initial setting of social innovations, which is discussed in the following section.

4.3 Initial context

Innovation is something that can be used in practical contexts on an everyday basis (Dargan and Shucksmith, 2008), and is hence strongly affected by the context in which it is applied, making the initial context an important variable when analysing the process and outcomes of social innovation. The initial context affects the objectives, outcomes and activities of the innovation, which is why it is relevant to examine the conditions under which the investigated social innovations have emerged.

Initial contexts of the case studies

Different initial contexts are shown in the first column of table 6. If the context applied for the associations or not, is indicated by an “x” or blank respectively. All

initial contexts are briefly explained and discussed in the same order as they appear in table 6.

Table 6- Initial contexts of the case studies

INITIAL CONTEXT	Case Study							
	ADEHECO	AGFG	Bio-penyagolosa	CO-FOREST	QualityS uber	ALpST	Ultzama	Val Genal
Previous informal/formal collaboration	x	x	x	x	x	x	x	(?)
Preference of stakeholders to work jointly	x	x	x				x	x
Institutional interest/ subsidies				x	x	x	x	x
Influential Actors			x	x		x	x	
Business Opportunity	x	x		x	x			x
Changed economic setting	x	x			x		x	
Desire for change	x	x	x	x	x	x	x	x
Potential to improve the situation				x	x	x	x	x
Local interest to promote the area			x				x	x
Common problem	x	x	x		x		x	
Change as a necessity							x	

Previous informal/formal collaboration

All case studies initiated from a context where there already was some form of collaboration either within the stakeholder group, or between different stakeholder groups. The answer provided by Val Genal was not unambiguous. This is why the characteristic is marked with a question mark in table 6. Social relations and collaboration within a stakeholder group increases cohesiveness and organisation among the members, making the initial setting more feasible to further collaboration. If one member of a stakeholder group has a social relationship with someone from another stakeholder group, the two groups are more likely to start collaborating the higher the social capital is within each group.

All case studies showed some level of previous collaboration and desire for change, making these the most common initial contexts. ADEHECO and AGFG reported the exact same, while Ultzama reports the highest quantity of different initial contexts.

Institutional interest/ subsidies

Five case studies received initial institutional support in terms of interest or subsidies. ALpST and Ultzama received both types of institutional support. Quality Suber only reported to have had institutional help in terms of interest. The most important triggering factor in the creation of VALGENAL was institutional help as European Regional Development Funds (ERDF) were used during the merging of the 1st grade cooperatives. COFOREST did receive institutional support in terms of interest during the formation of the collaboration, but have been subsidised only afterwards.

Preference of stakeholders to work jointly

Five collaborations reported a preference of the stakeholder to work jointly, which is reflected in the characteristic of internal acceptance discussed in the previous section. The level of preference is different for each case study. Due to the limitations of this study, the level has been divided into two general levels. AGFG, Biopenyagolosa and Ultzama explicitly reported a preference to work jointly. ADEHECO and VALGENAL described the members to have experienced a common problem that could potentially be better solved in a collaborative way, which was considered an implicit way of expressing a preference of working together. The two levels are higher and lower respectively.

Influential actors

Influential actors were involved during the initial context of four associations. In the cases of Ultzama and COFOREST, the local mayor at the time was supporting the association. Interestingly, Ultzama and COFOREST both show a high level of objectives when compared to the average of all 8 case studies. In the cases of Biopenyagolosa and ALpST, there was no external influential actor involved. In these cases, the founders of the associations are considered as influential actors not due to their position, but ambition. The two case studies cannot however be further compared due to the differences in their initial settings. In the case of Biopenyagolosa, the ambitious leader had the support of the stakeholders and the

village in general. The setting for ALpST was different as the members had no previous experience of collaborating.

Business Opportunity

Five associations initiated in a context with a perceived business opportunity, suggesting that the association was partly formed due to economic incentives to improve the current situation. In the cases of AGFG and ADEHECO, the opportunity was related to the group certification, while the business opportunity in the case of COFOREST, Quality Suber and VALGENAL were not. This initial condition affected the objectives, which are discussed in the following section.

Changed economic setting

A change in the status quo of a situation has the potential to create a need for social innovations. New contexts or problems are likely to lead to conflicts as traditional means are often inadequate and do not provide the necessary tools for dealing with the new unsustainable situation. Four associations were initiated in a setting with economic change. Quality Suber was born because the company buying the cork at the time had financial troubles, which worried the cork producers. In the case of Ultzama, the changed economic situation of the area lead to changes with the objective of generating economic activity within the area.

Desire for change

Bock (2016) mention dissatisfaction with the quality of services as a feature of the context ex-ante to social innovation. In the field of this study, the dissatisfaction is directed toward the perceived overall situation within the society, leading to a commonly perceived desire for change. All case studies reported some level of desire for change, and four different categories were found from the data.

Five collaborations reported there had been a perception of a **potential to improve the current situation**. COFOREST and ALpST were however the only ones who limited the desire for change to this category, suggesting that there was no problem, only an opportunity to make the current situation even better. In the case of ALpST

the potential members (truffle cultivators) did not initially see the benefits of belonging to the association. In this case, the founders of the association had to start by demonstrating the positive outcomes and convince the potential members. The members who joined, had started to experience a desire to improve their current situation through the association.

Biopenyagolosa, Ultzama and VALGENAL described the initial context to include a **local interest to promote the area**. In the case of Biopenyagolosa, the strong common interest of the village made the initial context favourable for the formation of the collaboration. The context is different from the potential to improve the current situation in a sense that promoting the area is more valued by the involved than improving the current situation in general.

The initial setting included a **common problem** in five case studies, and implies a stronger desire for change. In the cases of ADEHECO, AGFG, Biopenyagolosa, Quality Suber and Ultzama, the common problem can be seen as a platform from where or reason for starting to work together toward a common solution.

Ultzama was the only one to express **change as a necessity** in the initial context of the collaboration. The interviewee described the initial context with the words “nightmare” and “total chaos”. There had been a desire for change in 1985, but the intent of establishing a functioning social collaboration remained unsuccessful until 2007 due to shortages in resources. In other words, the threshold for creating the social innovation was higher in 1985, as there were more obstacles and fewer facilitating factors than in 2007.

In all case studies, the impacted society was experiencing a common desire for change. This desire is reflected through a commonly experienced problem, a potential to improve the current situation or a local interest to promote the area. In one case, the society was already experiencing change as a necessity.

Objectives

As stated previously, the objectives of social innovations are affected by the initial context. This section focuses on the number and type of objective. The primary objectives of each case study are shown in table 7. The environmental objectives are indicated with a green colour, whereas economic and social objectives are coloured blue and red respectively. The same table is used in section 4.4, where the outcomes are reflected upon the objectives. The data of table 7 is shown numerically in table 8.

Table 7- Primary objectives of the case studies

KEY	OBJECTIVES	CASE STUDY							
		ADEHEC O	AGFG	Bio- penvagolo	CO- FOREST	QualitySu ber	ALpST	Ultzama	Val Genal
(): objective (x): achieved objective x: unexpected outcome	Improved ecol. state of forest		0	0	0			0	
	Improved control over the access to the forest		0					0	
	Facilitate forest management	0	0		0	0			
Green: Environmental	Improved control over the quality of the product	0	0			0	0	0	0
	Increased price of the product				0				0
	Increased added value	0	0	0	0	0		0	
	Wider range of prod/supl prod/serv			0	0	0	0		
	Specialisation			0			0		
	Reduced costs			0	0		0		
	Increased Employment							0	
	Increased innovation								0
	Marketing (facilitate and make better)	0			0	0		0	
	Increased market power					0			0
	Increased demand						0		
	Increased supply	0			0	0	0	0	0
	Efficiency					0			
Red: Social (with economic benefits)	Improved control over the access to the forest		0					0	
	Rural development	0	0		0		0	0	0
	Increased Social Capital	0	0	0	0	0	0	0	0
	Increased Human Capital								

Table 8- Numerical illustration of primary objectives

	ADEHECO	AGFG	Biopenyagolosa	CO-FOREST	QualitySuber	ALpST	Ultzama	Val Genal	Average	Sum
#Objectives	7	8	6	10	9	8	10	7		65
Environmental	1	3	1	2	1	0	2	0		10
Economic	4	2	4	6	7	6	5	5		39
Social	2	3	1	2	1	2	3	2		16
%Environmental	14,3 %	37,5 %	16,7 %	20,0 %	11,1 %	0,0 %	20,0 %	0,0 %	14,9 %	
%Economic	57,1 %	25,0 %	66,7 %	60,0 %	77,8 %	75,0 %	50,0 %	71,4 %	60,4 %	
%Social	28,6 %	37,5 %	16,7 %	20,0 %	11,1 %	25,0 %	30,0 %	28,6 %	24,7 %	

The economic objectives were dominant on an average, as 60% of all reported primary objectives fell into the economic category. Social objectives stood for 25% and environmental for only 15% of all objectives.

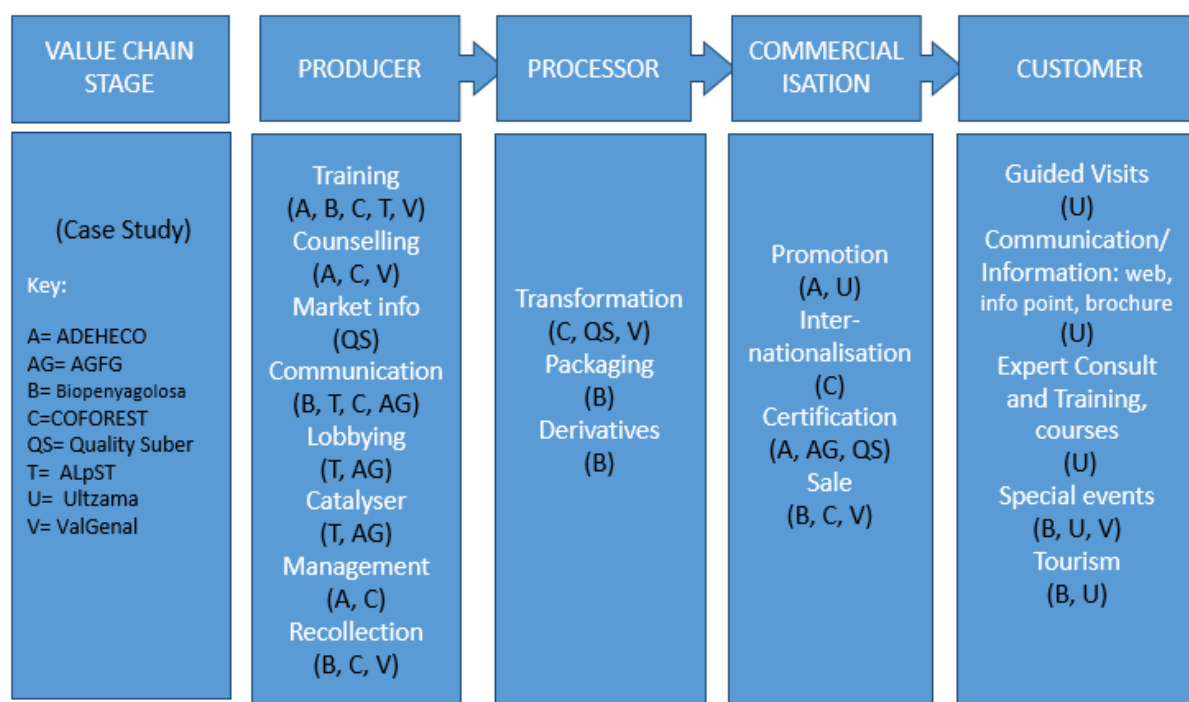
Even if the economic category was strongest at a general level, this did not apply for all case studies. 78% and 75% of the objectives of Quality Suber and ALpST respectively were economic, while the same category only counted for 25% in the case of AGFG. Ultzama (20%), COFOREST (20%) and AGFG (36%) showed the highest share of environmental objectives. AGFG and Ultzama also reported more social objectives (with economic benefits) in comparison with the other case studies.

The number of reported primary objectives varied between case studies. COFOREST and Ultzama reported 10 objectives, while Biopenyagolosa only mentioned 6. These were also the highest and lowest quantities respectively. The categorisation of the objectives show that Quality Suber & ALpST were the most economically, AGFG, COFOREST & Ultzama environmentally, and AGFG & Ultzama socially orientated case studies. The link between the initial context and orientation of primary objectives is discussed in section X (Discussion).

Activities

This section gives a general trend concerning the activities carried out by the case studies, followed by an analysis about the differences between selected case studies.

Figure 8- Activities of the case studies



The activities of the case studies are shown in figure 8, where they have been categorised according to their place in the value chain. The case studies in general, seem to be most active at producer level. All case studies except Ultzama are active at producer stage, which also got the highest number of 22 entries. The most common activities are training and communication at producer level. Only three case studies show activity at customer level, making this stage of the value chain least popular among the case studies in general. Ultzama was the only case study to stress activities at customer level, while ALpST only showed activity at producer stage.

Biopenyagolosa is active throughout the value chain, while the activities of Ultzama focus and limit on the customer. The activities of Quality Suber are found at producer- processor- and commercialisation levels, provision of market information the producer, product transformation and certification being the more specific activities. ALpST on the other hand is only active at the producer level, the activities being training, counselling, communication, lobbying and catalysing.

4.4 Outcomes

All interviewees were asked about both primary objectives and outcomes of the association. The outcomes of each case study are shown in table 9, whereas table 10 is a numerical representation of the outcomes. The environmental objectives are indicated with a green colour, whereas economic and social objectives are coloured blue and red respectively in both tables. Table 10 also shows the success rate of each category. Both tables separate between achieved objectives, and outcomes which were not reported as primary objectives. The achieved objectives are indicated as brackets with an “x” inside in table 9, and as “achieved objectives” in table 10. The second type of outcomes are unexpected positive outcomes that were not reported as primary objectives, and is called. They are indicated with an “x” in table 9 and named as “unexpected (+) outcomes” in table 10. Unachieved objectives are not outcomes, and remain as unachieved primary objectives, and are indicated as empty brackets.

Table 9- Outcomes of the case studies.

KEY	OBJECTIVES & OUTCOMES	CASE STUDY							
		ADEHEC O	AGFG	Bio- penyagolo sa	CO- FOREST	QualitySu ber	ALpST	Ultzama	Val Genal
(): objective (x): achieved objective x: unexpected outcome	Improved ecol. state of forest	x	(x)	(?)	(x)			(x)	
	Improved control over the access to the forest		(x)					(x)	
	Facilitate forest management	0	(x)		(x)	0			
Green: Environmental	Improved control over the quality of the product	0	0		x	(x)	(x)	(x)	(x)
	Increased price of the product				(x)	x			(x)
	Increased added value	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)		(x)	x
	Wider range of prod/supl prod/serv			0	(x)	(x)	0	x	
	Specialisation			0			0	x	
	Reduced costs		x	(x)	(x)	x	(x)	x	x
	Increased Employment						x	0	x
	Increased innovation	x		x	x		x	x	(x)
	Marketing (facilitate and make better)	0			(x)	0	x	(x)	x
	Increased market power		x		x	(x)			(x)
	Increased demand					x	0	x	x
	Increased supply	0			0	(x)	(x)	(x)	(x)
	Efficiency			x	x	0	x	x	
	Improved control over the access to the forest		0					(x)	
Red: Social (with economic benefits)	Rural development	(x)	0		(x)		0	(x)	(x)
	Increased Social Capital	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)
	Increased Human Capital	x		x	x				

Table 10- Numerical illustration of the outcomes

CASE STUDY	ADEHECO	AGFG	Bio-penyagolosa	CO-FOREST	Quality Suber	ALpST	Ultzama	Val Genal	Average	Sum
% Of objectives achieved	43%	63%	67%	90%	56%	50%	90%	100%	69.7 %	
Environmental	0%	100%	100%	100%	0%	0%	100%	0%	66.7 %	
Economic	25%	50%	50%	83%	57%	50%	80%	100%	61.9 %	
Social	100%	33%	100%	100%	100%	50%	100%	100%	85.4 %	
# Outcomes	6	7	7	15	9	8	15	12		79
Environmental	1	3	1	2	0	0	2	0		9
Economic	2	3	4	10	8	7	10	10		54
Social	3	1	2	3	1	1	3	2		16
%Environmental	16.7 %	42.9 %	14.3 %	13.3 %	0.0 %	0.0 %	13.3 %	0.0 %	12.6 %	
%Economic	33.3 %	42.9 %	57.1 %	66.7 %	88.9 %	87.5 %	66.7 %	83.3 %	65.8 %	
%Social	50.0 %	14.3 %	28.6 %	20.0 %	11.1 %	12.5 %	20.0 %	16.7 %	21.6 %	
Total outcome/objective	86%	88%	117%	150%	100%	100%	150%	171%	120.2 %	
Environmental	100%	33%	100%	50%	100%	0%	50%	0%	54.2 %	
Economic	50%	100%	50%	33%	29%	33%	40%	40%	46.9 %	
Social	150%	100%	300%	150%	300%	150%	100%	150%	175.0 %	
# Unexpected (+)Outcomes	3	2	3	6	4	4	6	5	4.1	33
Environmental	1	0	0	0	0	0	0	0	0.1	1
Economic	1	2	2	5	4	4	6	5	3.6	29
Social	1	0	1	1	0	0	0	0	0.4	3

Out of the total number of 65 primary objectives, 46 have been achieved. This gives the case studies on an average a 70% success rate on achieved objectives. 54% of the total number of achieved objectives were economic, while social and environmental stood for 30% and 16%. Even if the objectives were dominantly economic, the results show economic objectives to least likely be achieved. The results show social objectives to have the highest success rate with 85% of all social objectives being achieved. The percentage for environmental and economic objectives are 78% and 62% respectively. VALGENAL and ALpST did not report any environmental objectives, and are hence not included in the calculation.

VALGENAL, reported to have achieved all its objectives. Also Ultzama and COFOREST show high success rates of 90%. ADEHECO reported 7 objectives, but only 3 of them have been achieved, leaving ADEHECO with a success rate of only 43%.

In addition to achieved primary objectives, all case studies had additional positive outcomes. Table 10 shows the number of additional outcomes. In addition to the 46 achieved objectives, 33 additional positive outcomes were reported. The average number of additional outcomes was 4,1, and most additional outcomes were economic. ADEHECO was the only case study to report an additional environmental outcome. ADEHECO, Biopenyagolosa and COFOREST reported one additional social outcome each.

None of the case studies reported 0 economic additional outcomes, and 88% of all additional positive outcomes were economic. Ultzama and COFOREST reported most additional outcomes. 100% of all additional positive outcomes were economic in the cases of Ultzama,(6), VALGENAL (5), ALpST (4) and AGFG (2). Interestingly, even if the primary objectives of AGFG were equally social and environmental, 100% of the additional unexpected positive outcomes were economic. These results suggest, that social innovations within the study field have positive economic effects even if economic improvement is not the primary driver for the formation of the collaboration.

Table 11- Success rates of the case studies

	ADEHECO	AGFG	Biopenyagolosa	CO-FOREST	QualitySubscriber	ALpST	Ultzama	Val Genal	Average	Sum
#Objectives	7	8	6	10	9	8	10	7		65
% Of objectives achieved	43%	63%	67%	90%	56%	50%	90%	100%	69.7 %	
# Unexpected (+)Outcomes	3	2	3	6	4	4	6	5	4.1	33
Total outcome/objective	86%	88%	117%	150%	100%	100%	150%	171%	120.2 %	

Table 11 is a numerical illustration of the relative success of the eight case studies. According to the collected data, VALGENAL was the most successful in terms of fulfilling primary objectives as the collaboration managed to fulfil all its 7 primary objectives. The number of unexpected positive outcomes of VALGENAL, was also above average. Ultzama and COFOREST also showed high rates of success. Both case studies fulfilled 90% of their primary objectives. These two case studies also showed the highest number unexpected positive outcomes. Based on the number of

primary objectives, the percentage of objectives achieved and unexpected positive outcomes, it could be argued that COFOREST and Ultzama are equally and at the same time most the most successful out of the eight case studies. The final row of table 11 is a numerical illustration of the relationship between objectives and final total outcomes. On an average, the number of total positive outcomes exceeded the number of primary objectives.

To understand both specification and categorisation of objectives and outcomes, each of them is given a concise description, and some example from the case studies in this section. This section also includes translated quotes from the interviews.

Improved ecological state of the forest (Environmental)

Collectively experienced concern of the ecological state of the forest among stakeholders, was a driving factor for the formation of Ultzama.

AGFG reported the highest number of environmental objectives and was also the only case study to achieve all of its environmental objectives. Unfortunately, the case study cannot be discussed in more detail due to the type of data collection.

AGFG, Coforest and Ultzama reported to have achieved their objective of improving the ecological state of the forest. For ADEHECO, the improvement was an unexpected positive outcome.

Improved control over the access to the forest (Environmental)

Growing pressure and careless behaviour in the forest area is often damaging to the forest environment. Through improved control over the access to the forest, the number of users and their behaviour can be brought to a more ecologically sustainable level. AGFG and Ultzama reported this to be a primary objective, and both case studies have managed to achieve it. In the case of Ultzama the uncontrolled access to the forest and picking of mushrooms had led to a situation that was described as a nightmare and of total uncontrol by the interviewee. To gain access to the forest was one of the main objectives achieved by Ultzama.

Facilitate forest management (Environmental)

The facilitation of forest management has many potential outcomes, depending on the objectives of the collaboration. The ecological state or productivity of the forest area can be improved through more effective forest management. Facilitation of management activities also has the potential to decrease average management costs, which in turn has a positive effect on the economic return. To facilitate forest management was a primary objective of ADEHECO, AGFG, COFOREST, and Quality Suber. Only ADEHECO and COFOREST reported to have achieved these objectives. Based on the interview with Quality Suber, the objective to facilitate forest management was economic and relates to the objective of improved efficiency. At the time of the interview, both of the objectives were yet unachieved. Based on a questionnaire with COFOREST, the facilitation of forest management had positive effects both environmentally and economically. The collaboration managed to improve the ecological state of the forest, reduce costs and improve efficiency.

Improved control over the quality of the product (Economic)

Improving quality control has both social and economic benefits. Better control not only leads to increased quantities and certainty of quality, but also to decreased internal uncertainty depending on the context of the social innovation. Improved control over the quality of the product was an objective for all but Biopenyagolosa and COFOREST.

According to the interviewee representing Val Genal, “the market continuously rejects less products due to improvements in quality control” Quality Suber, ALpST, Ultzama and Val Genal have all achieved this primary objective. These four case studies were also the only ones to have managed to increase their supply. Improved control over the quality was not an objective, but an unexpected outcome for COFOREST, who reported increased supply to be an objective. ALpST, Ultzama and VALGENAL also experienced improvements in marketing, which (at the time of the interview), still remained as an objective for Quality Suber. Based

on these findings, it can be deduced that increased control over the quality of the product correlates with increased supply and improved marketing.

Increased price of the product (Economic)

Increased price of the product suggests that the exact same product is given a higher price without giving it any additional value. Only COFOREST and VALGENAL reported price increase to be a primary objective, and both have managed to do so. In addition, Quality Suber have experienced a price increase of its product as an unexpected positive outcome.

Increased added value (Economic)

Increased added value is different to a pure price increase in the sense that the product or service is improved somehow. Transformation and packaging during processing, and certification during commercialisation are activities contributing to the added value of the NWFP.

All except ALpST and Val Genal reported increased added value as an achieved primary objective. Val Genal did however include increased added value in the group of unexpected positive outcomes, and the interviewee reported “their chestnuts to have 20-30 % higher value when compared to chestnuts outside the cooperative”. The reason why ALpST was the only case study who did not report increased added value as an outcome, is because of its aims, and type of social innovation it represents. The objective of the association is to overcome problems of mistrust within the society of truffle producers through increased social capital and information flow within the society. The cultivated truffle is as valuable as wild truffles, which is why there is no need to add value or increase the price of the product.

Wider range of products/ services (Economic)

A wider range of products and services is an opportunity to reach other positive economic advantages such as increased supply, demand, employment and innovation. As the primary raw material is the NWFP, an increase in the number of

different products and services in relation to it has the potential to increase both supply and demand of the NWFP. An increase in the range of products also has the potential to increase employment. When the willingness to broaden the range of products and services also promotes product innovation. In relation to costs, a wider range of products and services has the potential to lead to economies of scope, which has a decreasing effect on costs.

Biopenyagolosa, COFOREST, Quality Suber and ALpST reported broadening the range of production/supply to be one primary objective. Only COFOREST and Quality Suber have achieved the objective. According to the representative of Quality Suber, “the competition only has two products: good- and bad quality cork. The association has up till four categories, which makes it obvious that the collaboration has increased the range of products”.

It is possible, that broadening the range together with economies of scope have contributed to reduced costs and increased added value of the case studies. Broadening the range was an unexpected positive outcome for Ultzama, who also reported increased added value and decreased costs to be positive outcomes of the social innovation.

Specialisation (Economic)

Specialisation is a method to increase efficiency. In cases of specialisation the production is limited to a relatively small number of products/ services, and there is a potential to reach economies of scale. Biopenyagolosa and ALpST were the only case studies to report specialisation as a primary objective. Neither of them had achieved the objective at the time of data collection. Ultzama was the only case study to have experiences specialization as an outcome of the social innovation.

Reduced costs (Economic)

Cost reduction is important to maximise profits. Reduction of average cost is an outcome of economies of scale, while increased networking leads to decreased transaction costs. Biopenyagolosa, COFOREST and ALpST mentioned reduced

costs to have been a primary objective. All case studies except ADEHECO reported to have achieved cost reduction in terms of reduced transaction costs or increased economies of scale.

Increased employment (Economic)

Increased employment connotes to increased economic and social activity, and has the potential to increase wellbeing of the society around the social innovation. Even if none of the cases studies mentioned increased employment to be a primary objective, ALpST and Val Genal did report it as a positive unexpected outcome. Ultzama however, did state it to have been a secondary objective that has partly been fulfilled. The representative of Ultzama stated “that as a local business, the Ultzama project has helped to maintain three jobs in the area”.

Increased innovation (Economic)

Increased innovation includes the creation of new products, services, processes or social networks. Even if increased innovation might potentially have positive economic effect. The only case study to report increased innovation to be a primary objective was Val Genal, who also successfully achieved the objective. ADEHECO, Biopenyagolosa, COFOREST, ALpST and Ultzama the creation of the collaboration to have increased innovation in the area. Due to this, increased innovation has been marked as unexpected positive outcome for those case studies. Quality Suber did not mark innovation as an outcome, but based on the interview, the cooperation has promoted innovation in the field of pest control and the optimal use of different quality cork.

Marketing (facilitate/improve) (Economic)

Marketing activities are associated with buying and/ or selling a product or service. Better marketing, is an improvement in the management process of transforming the concept of a good or service to a form desirable by the customers.

Improved marketing was a primary objective for ADEHECO, COFOREST, Quality Suber and Ultzama. COFOREST and Ultzama achieved their marketing related

objectives, while they are still objectives for ADEHECO and Quality Suber . On the other hand, ALpST and VALGENAL reported improvements in marketing as unexpected positive outcomes.

Increased market power (Economic)

Increased market power implies higher control over the market price of the product or service, through controlling demand and/ or supply.

Quality Suber and VALGENAL reported increased market power as an achieved primary objective. In the cases of AGFG and COFOREST, increased market power was an unexpected positive outcome.

Increased demand (Economic)

Increased demand has positive effects for the supplier. Increased demand implies that the consumers are willing to pay a higher price and consume bigger quantities, *ceteris paribus*.

Only ALpST reported increased demand to be a primary objective. This objective was however yet unachieved at the time of the interview. Quality Suber, Ultzama and Val Genal reported increased demand an unexpected positive outcome.

Increased supply (Economic)

Supply of a product or service is the quantity of it that is available for the consumers. Increased supply in the case of no changes in demand, is a situation where a higher quantity is supplied to the market at a lower price.

All case studies except AGFG and Biopenyagolosa reported increased supply to be a primary objective. Quality Suber, ALpST, Ultzama and VALGENAL achieved this objective while ADEHECO and COFOERST did not. The interviewee of Quality Suber pointed out that “many landowners who did not harvest before, have started to do so after the formation of Quality Suber”. Quality Suber, Ultzama and VALGENAL also experienced increased demand as unexpected outcome, whereas it is possible that the reported increased supply is a movement along the supply

curve. ALpST on the other hand did not achieve its objective of increased demand, suggesting that the increased supply is pure, and has been achieved through lowered market price.

Efficiency (Economic)

Increased efficiency reduces the consumption of resources without compromising the output of a system. Hence, increased efficiency has the potential to either increase output while keeping the inputs constant, or decreasing inputs while keeping the output constant.

Only Quality Suber reported increased efficiency as a primary objective, which still remained as one at the time of the interview. Biopenyagolosa, COFOREST, ALpST and Ultzama on the other hand, reported increased efficiency to have been an unexpected positive outcome.

Improved control over the access to the forest (Social)

Positive socio-economic and/ or environmental effects depending on the initial setting and development of the social innovation. In the case of Ultzama the initial setting guided the primary objectives to include improved access to the forest due to both ecological and social reasons. The ecological objective has already been discussed. The improved control has relieved both ecological pressures and social conflicts, out of which the latter also has had positive economic effects. In the case of AGFG, the social objective of controlling the access to the forest has not yet been achieved as there is still unauthorised heather collection done in the area.

Improved control over the access to the forest (Social)

Improved control over the access to the forest was included both as an environmental and social objective. Ultzama managed to fulfil this primary objective in both an environmental and social sense, while AGFG only reached this objective in the environmental sense.

Rural development (Social)

Rural development is understood as the improvement of both quality of life and economic well-being in the society of the social innovation. Aspects of securing local population and maintaining local employment are included.

All case studies except Biopenyagolosa and Quality Suber reported rural development to have been a primary objective. ADEHECO, COFOREST Ultzama and VALGENAL achieved the objective, while AGFG and ALpST had not yet managed to do so.

Increased social capital (Social)

The concept of social capital is broad, and all study cases touch the concept in both their objectives and outcomes. The official OECD definition of social capital is used in this study; “Social Capital is networks together with shared norms, values and understandings that facilitate cooperation within or among groups” (Healy, et al., 2002) Aspects of shared values, attitude and beliefs, trust and networks have been taken into account as cognitive, relational and structural social capital respectively. Also the different categories of bonding bridging and linking structural social capital have been considered and the terminology and theories are being used in the discussion. As social capital has not been broken down in this study, all case studies reported increased social capital as a fulfilled primary objective.

Increased Human capital (Social)

The economic value of an individual's skill set can be measured with human capital. The measure includes health, knowledge, motivation and skills. Human capital possessed by the individuals within the society can be improved by investing in them through education and knowledge sharing as examples.

Negative outcomes

All case studies except ValGenal were asked about negative outcomes caused by the collaboration. However, only CoForest and Ultzama reported the collaboration to have had any negative consequences. In the questionnaire, CoForest only

mentioned involuntary negative consequences to have taken place, but did not give any explanation or specification. In the case of Ultzama, the interviewee mentioned two unexpected negative outcomes. During years of good mushroom yields, the demand for daily harvesting licences exceeds the supply. In these cases people who have come mushroom picking are not allowed to do so, which causes frustration and conflicts. The second negative outcome is that the problems Ultzama has solved, have partly moved to bordering areas as pickers move to areas where mushroom picking remains uncontrolled.

4.5 Obstacles

The obstacles faced by the case studies are briefly presented in this section. It is important to remember that the obstacles are unique to each NWFP and case study, and are strongly affected by the setting in which they take place.

Table 12- Obstacles

OBSTACLES	Case Study							
	ADEHECO	AGFG	Bio-penyagolosa	CO-FOREST	QualityS uber	ALpST	Ultzama	Val Genal
Mistrust/uncertainty with the SI	x		x	x	x	x	x	
Black/Grey market			x	x		x		
Negative media					x		x	
Lack of resources			x			x	x	
Other			x	x	x	x		
Low social capital		x	x	x		x	x	x
Low incentive to collaborate(structural)		x		x		x	x	
Mistrust among members (relational)			x	x			x	x
Disagreement among members(cognitive)			x	x				x

Mistrust/ uncertainty with the Social innovation

Only AGFG and VALGENAL reported not to have faced the obstacle of mistrust or uncertainty with the social innovation. All other case studies mentioned some degree of mistrust with the novelty. Many associations had also faced the obstacle of uncertainty of the effects on stakeholders.

Black/grey market

Biopenyagolosa and COFOREST reported the black / grey market to be an issue. ALpST mentioned disloyal behaviour of the competitors as an obstacle, and this has been included in the category of grey markets.

Negative media

Quality Suber and Ultzama were challenged by negative media. In the case of Quality Suber, the press gave false negative information in relation to the Catalan cork. The collaboration had to make a scientific study to prove the statements by the press of being false.

Lack of resources

Biopenyagolosa, Ultzama and ALpST reported lack of resources as an obstacle for the development of the collaboration. In the case of ALpST, there was a lack of human, while in the case of Ultzama there was a lack of both human and economic resources. According to the representative of Ultzama, the first attempt to establish a social innovation in the case of Ultzama, did come to its end due to the lack of resources.

Other

Biopenyagolosa, Quality Suber, ALpST and COFOREST reported additional obstacles to the ones presented to them as options. Biopenyagolosa and Quality Suber reported economic obstacles of general decreases in truffle production and demand for cork respectively. Biopenyagolosa also mentioned the lack of generational replacement as an obstacle for further development of the collaboration. ALpST mentioned the Spanish culture to be lacking associative ways of working, while COFOREST mentioned a general resilience for change as an obstacle.

Low social capital

The levels of low social capital were distributed into structural, relational and cognitive social capital. AGFG, COFOREST, ALpST and Ultzama reported to have faced the obstacle of low incentive to collaborate, which is an indicator of low structural social capital. In the case of AGFG there was a low incentive to collaborate to pay for the FSC auditing costs. Mistrust among members was reported by Biopenyagolosa, COFOREST, Ultzama and VALGENAL, and is an indicator of low relational social capital. Biopenyagolosa, COFOREST and VALGENAL have been faced with the obstacle of mistrust among members, which falls into relational social capital. ADEHECO and Quality Suber did not report to have face the obstacle of low social capital.

5 CONCLUSIONS & DISCUSSION

The general objective of this thesis was to determine if social innovations have improved the NWFP sector in Spain. As all investigated case studies showed to have benefitted from the novel form of collaboration, social innovations can be concluded to have improved the sector.

This thesis does not pretend to answer questions concerning if or why certain social innovations were more successful than others. The conclusions and discussion is limited to whether the eight case studies identified as social innovations have benefitted the actors involved in them, and if there are clear differences and linkages between the initial contexts with objectives, actions, and outcomes of the case studies.

The first research question was concerned with the meaning of social innovation both in general, and within the field of NWFP. There is yet no commonly agreed definition on social innovations, and the definitions and characteristics vary strongly across disciplines. The characteristics of social innovations based on the conducted literature review were analysed in section 4.2 and have been presented

in table 3. All case studies were innovative collaborations within the study area, and fulfilled at least 7 out of the 15 characteristics found in the 6 definitions elected for deeper analysis all. All case studies were found to have the following 5 characteristics found from the 6 definitions:

- value accrue to society as a whole, rather than private individuals
- internal acceptance
- social in means and ends
- creation of social relationships and collaborations
- long durability

In addition to these, all case studies were found to be

- solving/ meeting a common problem/ need
- transforming/ creating social relationships.

The term social innovation in the field of NWFP remains undefined, but this thesis has shed some light upon the characteristics of them in Spain. Based on this thesis, a social innovation in the field of NWFP in Spain is *social in both its means (through the creation and transformation of social relations and collaborations) and ends (as it accumulates value to the society as a whole instead of private individuals through solving a common problem or meeting a social need)*. A social innovation in the field of NWFP in Spain also has long durability and has internal acceptance within the society.

The second research question was concerned with the existence and consequences of social innovations in Spain. All case studies are in Spain, and have been demonstrated above to be social innovations. Not all potential social innovations in Spain participated in this study. Even if all case studies of this thesis were defined as social innovations, it cannot be concluded that all collaborations in the field of NWFP in Spain can be defined as social innovations with the criteria used in this thesis.

The results show, that the consequences of the social innovations have been positive, with positive economic outcomes standing out in comparison to the social and environmental outcomes. Based on the results, social innovations in the field of NWFP in Spain have positive economic effects, even if economic improvement is not the primary driver for the formation of the collaboration. On an average, the case studies also had more positive outcomes than primary objectives. As actual positive outcomes exceeded the expectations, it can be concluded that the benefits of the studied social innovations were even higher than expected. The data was however collected from managing members of the case studies, which leaves the results open for criticism and discussion whether the results would be the same, or even similar, if all stakeholder groups would have participated.

Even if seven case studies were asked about negative unintended outcomes, only two stated to have experienced any. Ultzama was the only case study to explain the negative outcomes. Based on these results, the case studies caused very little negative outcomes. The negative outcomes need however be further investigated as only one key member of the collaborations were interviewed. The result might be remarkably different if other members or stakeholders were interviewed. Indeed, the interviewee of Quality Suber stated that even if there were any negative outcomes, he would not know about them.

The objectives and activities of the studied social innovations were expected to affect the outcomes. Results related to initial context of the case studies however show the initial context to affect the objectives, activities and outcomes of the case studies. The case of Ultzama is discussed below to illustrate these findings

Ultzama reported the highest quantity of different initial contexts. The only option that did not match the initial context of the collaboration was “business opportunity”. The absence of the business related initial context is reflected in both objectives and activities of the collaboration. In relation to the objectives, Ultzama stood out in many aspects. Ultzama showed the highest number of objectives together with COFORETS. The objectives of Ultzama were also the most environmental and social together with AGFG & COFOREST and AGFG

respectively. These results suggest, that a more desirable initial setting might connote to a higher number of objectives.

In relation to the activities, Ultzama showed again results that were different in comparison to the rest of the case studies. All case studies except Ultzama showed to be active at the producer stage of the value chain, while the activities of Ultzama both limit and focus on the customer. Biopenyagolosa and VALGENAL, who were the only case studies active at all stages of the value chain, also reported activity at this stage. As the only initial setting that did not apply for Ultzama was business related, and the result of Ultzama being the only case study not showing activity at producer level, suggest that the initial setting does affect the activities of social innovations within the study area.

Most of the aggregated objectives were economic, suggesting that the objectives of social innovations in the field of NWFP in Spain are dominantly economic. This implies, that the main drivers for the establishment of social innovations within the study area are economic, and that improving the economic output of the society is the most desired outcome. Most of the activities took place at producer level, suggesting that actions at producer level were perceived as the most potential way of reaching the primary objectives.

6 FUTURE RESEARCH

The analytical framework presented in section 3.2 included the phenomena, objectives, activities, outcomes, facilitating factors and obstacles. This work has however focused on explaining the phenomena, outcomes and how the initial contexts affect both objectives and activities. During the process, it was acknowledged that more attention need to be given especially to social capital and facilitating factors. The obstacles should also be studied in more detail to gain deeper knowledge concerning the dynamics of social innovations in the field of NWFPs.

As shown in table 9, all the case studies reported social capital as a positive outcome of the collaboration. Different typologies of social capital and their contribution to the formation and development of social innovations should be studied to reach deeper understanding of social innovations in the field. The importance of social capital in this study was obvious, and yet the need for in depth understanding and separation of social capital into different typologies only grew during the writing process. Deep understanding of social capital is needed to understand the linkages between initial contexts, objectives, activities, outcomes and obstacles. Pre-existing social capital was also found to be an important facilitating factor for the creation of the studied social innovations. Due to these reasons, social capital within social innovations should be investigated in detail, and not only mentioned as have been done in this thesis.

Facilitating factors have a positive effect on the development and growth of the social innovation after its formation. Based on the interviews and questionnaires, pre-existing social capital, and institutional help were the most crucial factors facilitating the growth and success of the case studies, and should be further studied to understand differences, similarities and potential patterns in the performance of social innovations in the field of NWFPs. In other words, the success and performance of social innovations might be maximised if optimal facilitating factors could be identified.

The success and performance of social innovations is further increased through minimizing obstacles the novel collaboration is facing. The obstacles have however only been examined to an extent where the importance of social capital and categorization of obstacles have been detected. Some of the reported obstacles were found to be initial, while others were ongoing. Due to this inconsistency, the collected data was unreliable with respect to more detailed analysis. Hence, the only conclusion to be made concerning obstacles the social innovations in the field of NWFP in Spain are facing, is that they exist and are important. The obstacles should be studied in more depth to answer questions of why they are present, how do they affect both the formation and development of social innovations, and which are the potential solutions.

REFERENCES

ADEHECO (2016). Available at: <https://www.asociacionadeheco.com/> (Accessed 13.10.2017)

AGFG (2016). Available at: <http://www.gavarres.cat/index.php?pagina=91¬icia=499&idioma=1&mobile=1> (Accessed 13.10.2017)

ALpST (2016) Available at: <https://www.facebook.com/Tofonaires-de-Catalunya-229403273776675/> (Accessed 13.10.2017)

Bauer, C. and Gonzales V. (2014) ‘Social Innovation, *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*: pp. 6098-6100

Biopenyagolosa (2016) Available at: <http://chil.es/agroindustria/group/biopenyagolosa>. (Accessed 13.10.2017)

Bock, B. B. (2016) ‘Rural marginalisation and the role of social innovation; a turn towards nexogenous development and rural reconnection’, *Sociologia Ruralis*, 56(4), pp. 552–573. doi: 10.1111/soru.12119.

Borgatti, S. (1996) ‘Introduction to grounded theory’, pp. 7–10. doi: 10.4135/9781849209236.

Campos, P., Daly-Hassen, H., Oviedo, J. L., Ovando, P. and Chebil, A. (2008) ‘Accounting for single and aggregated forest incomes: Application to public cork oak forests in Jerez (Spain) and Iteimia (Tunisia)’, *Ecological Economics*, 65(1), pp. 76–86. doi: 10.1016/j.ecolecon.2007.06.001.

Caulier-grice, J., Mulgan, G. and Murray, R. (2010) ‘The open book of social innovations. Social innovator series: ways to design, develop and grow social

innovations’, *The Young Foundation*, 30(8), p. 224. doi: 10.1371/journal.pcbi.0030166.

COFOREST (2016) Available at: <http://www.coforest.es/> (Accessed 13.10.2017)

Conklin, J. (2005) ‘Some problems are so complex that you have to be highly intelligent and well informed just to be undecided about them .’ *Social Complexity*, *October*, p. 20. doi: 10.1097/NNA.0b013e3181b9228f.

COST (2017) *Background*. Available at: <http://www.nwfps.eu/about/background/> (Accessed: 31 July 2017).

Da Re, R., Lovric, M. and Vidale, E. (2014) Multipurpose trees and non-wood forest products: challenges and opportunities for policy makers D3.1. NWFP in the international market: current situation and trends. *Star-Tree*. pp 17-18.

Dargan, L. and Shucksmith, M. (2008) ‘LEADER and innovation’, *Sociologia Ruralis*, 48(3), pp. 274–291. doi: 10.1111/j.1467-9523.2008.00463.x.

European Commission - Environment - LIFE Programme (no date). Available at: <http://ec.europa.eu/environment/life/> (Accessed: 4 August 2017).

FAO (1999). Towards a harmonized definition of non-wood forest products. *Unasylva* 50(3): pp. 63–64.

FOREST EUROPE, UNECE and FAO 2011: State of Europe’s Forests 2011

Franz, H.-W., Hochgerner, J. and Howaldt, J. (2012) *Challenge social innovation : potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society*. Springer.

de Frutos Madrazo, P., Martínez-Peña, F. and Esteban Laleona, S. (2012) ‘Edible wild mushroom tourism as a source of income and employment in rural areas . The case of Castilla y León’, *Forest Systems*, 21(1), pp. 81–98.

European Commission (2013). Social innovation research in the European Union Approaches, findings and future directions POLICY REVIEW. 53 p. doi:10.2777/12639

Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Transaction Publishers.

Górriz-Mifsud, E., Domínguez-Torres, G. and Prokofieva, I. (2015) 'Understanding forest owners' preferences for policy interventions addressing mushroom picking in Catalonia (north-east Spain)', *European Journal of Forest Research*. Springer Berlin Heidelberg, 134(4), pp. 585–598. doi: 10.1007/s10342-015-0874-2.

Górriz-Mifsud, E., Secco, L. and Pisani, E. (2016) 'Exploring the interlinkages between governance and social capital: A dynamic model for forestry', *Forest Policy and Economics*. Elsevier B.V., 65, pp. 25–36. doi: 10.1016/j.forpol.2016.01.006.

Healy, T., Cote, S., Helliwell, J. and Field, S. (2002) 'The Well-Being of Nations - The Role of Human and Social Capital', *Oecd*, p. 118.

Hubert, A. (2010) 'Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union', (May). doi: 10.2796/13155.

Huddart, S. (2010) 'Patterns, Principles, and Practices in Social Innovation', *The philanthropist*, (November). Available at: <http://www.lephilanthrope.ca/index.php/phil/article/viewArticle/852>.

Kelle, U. (2005) 'FORUM : QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH "Emergence" vs . " Forcing " of Empirical Data ? A Crucial Problem of " Grounded Theory " Reconsidered 1 . How Do Categories " Emerge " From the Data ? " Theorladenness " of Observations as a Problem for Grounded The', *Forum Qualitative Sozialforschung*, 6(2), p. 8. Available at: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/467>.

Kinsella, J., Goetz, S. J., Partridge, M. D., Deller, S. C. and Fleming, D. (2010) 'Evaluating RD Policies for Social and Human Capital Development | Die Evaluation von Politikmaßnahmen zur Entwicklung des ländlichen Raums zur Entwicklung von Sozial- und Humankapit', *EuroChoices*, 9(1), pp. 42–47. doi:

10.1111/j.1746-692X.2010.00151.x.

Leeuwis, C (2004) *Communication for rural innovation: rethinking agricultural extension*. Publisher: Wiley. 428 p.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. and Sanders, B. (2014) *Social Innovation. What it is, why it matters and how can it be accelerated*. doi: 10.1007/978-94-007-0753-5_2767.

Neumeier, S. (2012) 'Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? - Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research', *Sociologia Ruralis*. doi: 10.1111/j.1467-9523.2011.00553.x.

OECD (2011). *Fostering Innovation to Address Social Challenges. WORKSHOP PROCEEDINGS*.

Ovando, P., Campos, P., Calama, R. and Montero, G. (2010) 'Landowner net benefit from Stone pine (*Pinus pinea* L.) afforestation of dry-land cereal fields in Valladolid, Spain', *Journal of Forest Economics*. Elsevier, 16(2), pp. 83–100. doi: 10.1016/j.jfe.2009.07.001.

Palahí, M., Mavsar, R., Gracia, C. and Birot, Y. (2008) 'Mediterranean forests under focus', *International Forestry Review*, 10(4), pp. 676–688.

Pettenella, D. (2001) 'Marketing perspectives and instruments for chestnut products and services', *Forest Snow and Landscape Research*, 517(August), pp. 511–517.

Phills, J., Deiglmeier, K. and Miller, D. (2008) 'Rediscovering social innovation', *Stanford Social Innovation Review*, Fall, pp. 34–43. doi: 10.1111/j.1369-7625.2010.00656.x.

Pol, E. and Ville, S. (2009) 'Social innovation: Buzz word or enduring term?', *Journal of Socio-Economics*, 38(6), pp. 878–885. doi: 10.1016/j.socec.2009.02.011.

Prokofieva, I. and Górriz, E. (2013) ‘Institutional analysis of incentives for the provision of forest goods and services: An assessment of incentive schemes in Catalonia (north-east Spain)’, *Forest Policy and Economics*, 37, pp. 104–114.

Pulla, P., Schuck, A., Verkerk, P. J., Lasserre, B., Marchetti, M. and Green, T. (2012) ‘Mapping the distribution of forest ownership in Europe’, 12. Available at: <http://www.efi.int> (Accessed: 17 April 2017).

Quality Suber (2016) Available at: <http://www.qualitysuber.com/> (Accessed 13.10.2017)

Reyes-García, V., Menendez-Baceta, G., Aceituno-Mata, L., Acosta-Naranjo, R., Calvet-Mir, L., Domínguez, P., Garnatje, T., Gómez-Baggethun, E., Molina-Bustamante, M., Molina, M., Rodríguez-Franco, R., Serrasolses, G., Vallés, J. and Pardo-de-Santayana, M. (2015) ‘From famine foods to delicatessen: Interpreting trends in the use of wild edible plants through cultural ecosystem services’, *Ecological Economics*, 120, pp. 303–311. doi: 10.1016/j.ecolecon.2015.11.003.

de Román, M. and Boa, E. (2006) ‘The marketing of *Lactarius deliciosus* in Northern Spain’, *Economic Botany*, 60(3), pp. 284–290.

Smith, K. (2000) Innovation indicators and the knowledge economy: concepts, results and policy challenges. Paper for the EC Conference on Innovation and Enterprise Creation: statistics and indicators Sophia Antipolis, 23–24 November 2000.

TEPSIE (2014). ‘Social Innovation Theory and Research: A Summary of the Findings from TEPSIE.’ A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European

Commission, DG Research. 40 p.

Ultzama (2016) Available at: <http://www.parquemicologico.com/> (Accessed 13.10.2017)

Valle del Genal (2016). Available at <http://www.valgenal.es/index.php/conocenos.html> (Accessed 13.10.2017)

Westley, F. (2008) 'The Social Innovation Dynamic', *Evaluation*, (C), pp. 2005–2009. Available at: <http://sigeneration.ca/blog/wp-content/uploads/2010/07/TheSocialInnovationDynamic.pdf>.

ANNEXESS

The analysed questionnaires and transcribed face-to-face and phone interviews are listed in alphabetical order. For more detailed or original interviews, guidelines, questionnaires or translations, please contact the author.

Annex 1: Questionnaire; ADEHECO

Cuestionario sobre “Innovación social en las cadenas de valor de los productos forestales no madereros” a la Asociación de Dehesas Ecológicas de la Provincia de Huelva (ADEHECO)



- Hemos leído que su cooperativa se dedica principalmente a la producción agrícola y ganadera, con alguna actividad forestal. ¿Nos podría explicar en breve las actividades que llevan a cabo?
 - Producción?
 - Procesado?
 - Comercialización? _____
 - Promoción? **Promoción de los productos ecológicos de los socios.**
 - Otras: **Asesoramiento, gestión de explotaciones, coordinación del grupo de certificación forestal sostenible FSC**
- Nos interesa el contexto en que se crean las colaboraciones entre diferentes actores del territorio. Cuando se creó su asociación, ¿se podría decir que hubo...? [señalar una o más opciones que apliquen en su caso]
 - X** un problema común a todos los socios que se podía resolver mejor de forma asociativa/coordinada
 - ... potencial para mejorar la situación actual
 - X** una oportunidad de negocio interesante (contexto de mercado)
 - ... una preferencia de los socios en la forma de trabajar conjunta (contexto laboral)
 - X** había una colaboración informal previa y se formalizó con la asociación (contexto informal)
 - ... había un interés desde de la administración hacia nuestra actividad (contexto institucional)
 - otra situación: _____

Cuestionario sobre “Innovación social en las cadenas de valor de los productos forestales no madereros” a la Asociación de Dehesas Ecológicas de la Provincia de Huelva (ADEHECO)



- Estamos interesados en los factores desencadenantes para que se establezcan asociaciones o cooperativas similares. ¿Alguno de los siguientes aspectos fue un factor que dio el empuje para establecer la colaboración entre vuestros socios? [puede señalar varias opciones]
 - Hubo algún tipo de cambio ambiental (ej. el cambio climático impide continuar las actividades económicas previas, alguna especie se perdió): _____
 - Hubo un cambio social (ej. desempleo repentino porque cerró una empresa local): _____
 - Hubo un cambio económico (ej. nuevas demandas de productos,...): **Demanda de productos ecológicos y productos forestales certificados (corcho FSC)**
 - Hubo ayudas institucionales (subvenciones, asesoramiento)_
 - Otro: _____
- ¿Cuántos socios participan en ADEHECO? **400** ¿cuánta extensión? **60.000** ha
- En su web indican que producen corcho. ¿Qué actividades están realizando (o prevén realizar) en este ámbito? [puede seleccionar varias opciones, y comentar si lo desea]

Pela de corcho con peladores ☐ de la asociación: ☐ externos

Plantación para producción de corcho en camposde ☐ externos/ ☐ nuestros socios

Venta al ☐ por mayor de corcho: ☐ minorista de corcho: _____

☐ Producción de alcornoque (vivero): _____

☐ Investigación sobre corcho: _____

☐ Procesado del corcho: _____

XOtra: **Cursos, charlas y jornadas sobre calidad del corcho y trabajos en campo.**

10. La tabla siguiente muestra diferentes procesos que pueden ocurrir en asociaciones o colaboraciones. Cada ejemplo de colaboración o acción cooperativa entre socios puede tener un fin diferente. ¿Alguno de los procesos que mencionamos abajo constituyen los objetivos principales de ADEHECO?

- | | |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Facilitar la gestión forestal | <input type="checkbox"/> Creación de empleo |
| <input checked="" type="checkbox"/> Mejorar el control de calidad del producto | <input checked="" type="checkbox"/> Beneficios para todos los actores afectados |
| <input type="checkbox"/> Disminuir la incertidumbre | <input checked="" type="checkbox"/> Mejorar y facilitar el marketing |
| <input type="checkbox"/> Mejorar el control sobre el acceso al monte | <input type="checkbox"/> Mayor poder del mercado |
| <input type="checkbox"/> Mejorar el estado ecológico del monte | <input type="checkbox"/> Incremento de la demanda |
| <input checked="" type="checkbox"/> Crear un producto con más valor añadido | <input checked="" type="checkbox"/> Incremento de la oferta |
| <input type="checkbox"/> Especialización | <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo rural |
| <input type="checkbox"/> Ampliar el abanico de productos y servicios | <input type="checkbox"/> Otra: _____ |
| <input type="checkbox"/> Economías de escala (reducir coste/unidad) | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Mayor interacción entre agentes del sector | |

11. La teoría del capital social destaca algunos aspectos positivos de las colaboraciones. En su caso, ¿esto ha ocurrido? ¿Desde que ADEHECO funciona...
- A. ... han disminuido los costes de transacción en comparación con cuando cada uno trabajaba por separado, mejorando la eficiencia? Entendemos costes de transacción como los costes (y tiempo) derivados de la búsqueda de información y los costes de compra y venta (ej. burocracia, negociación, marketing). → **SI/Parcialmente/NO**
- B. ... nos controlamos más entre los socios o entidades que participamos para que todos cumplan con su parte? → **SI/Parcialmente/NO**
- C. ha mejorado la confianza entre las personas o entidades que participan? → **SI/Parcialmente/NO**
- D. ☒ ha aumentado la innovación debido a las nuevas ideas que se aprenden al trabajar conjuntamente? (ej. los socios hacen actividades nuevas que proporcionan valor añadido) → **SI/Parcialmente/NO**

12. Tenemos en cuenta también los obstáculos. ¿Se encontraron los siguientes obstáculos al establecer

ADEHECO?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Desconfianza entre los socios | <input checked="" type="checkbox"/> Incertidumbre sobre los efectos (si la <u>asociación</u> conseguirá los objetivos) |
| <input type="checkbox"/> Desconfianza hacia nuestra institución/intermediario/catalizador | <input type="checkbox"/> Consecuencias negativas involuntarias |
| <input checked="" type="checkbox"/> Desconfianza hacia la novedad (la nueva forma de organizarse y tomar decisiones) | <input type="checkbox"/> Pérdida de poder de decisión individual de los socios |
| <input type="checkbox"/> Desacuerdo entre socios | <input type="checkbox"/> competencia desleal de los socios |
| <input type="checkbox"/> Conflictos personales entre socios | <input type="checkbox"/> Bajos incentivos de los socios para colaborar |
| <input type="checkbox"/> Desacuerdo con la propuesta novedosa de organización | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |
| <input type="checkbox"/> Mala interpretación de la propuesta novedosa de organización | |

Annex 2: Questionnaire; AGFG

Questionario sobre “Innovación social en las cadenas de valor de los productos forestales no madereros” a la *Associació de Gestors Forestals de les Gavarres*

1. En nuestro estudio sobre diferentes colaboraciones y alianzas en el sector forestal, nos interesa vuestro caso que combina un consorcio con una asociación. Entendemos que el *Consorti de les Gavarres* está formado por organismos públicos (no necesariamente propietarios forestales) y la *Associació* por propietarios forestales privados. ¿Podrían confirmarlo, por favor?

Si/no. Comentarios:

Así es, de todas formas actualmente solamente dispone del certificado la *Associació*. EL consorcio Gavarres sólo nos da publicidad.

2. ¿Es el *Consorti de les Gavarres* un miembro también de la *Associació de Gestors Forestal de les Gavarres*?

Si/no. Comentarios: No

¿Hay socios que sean trabajadores forestales (peones, cuadrillas, rematantes, operarios de maquinaria...)?

Si/no. Comentarios: Si, tenemos algunos socios que se dedican a la comercialización de productos

3. ¿Cuáles son los objetivos principales de *Associació de Gestors Forestals de les Gavarres*?

0: no es un objetivo, 1: objetivo(s) principal(es), 2: objetivos(s) secundario(s)

- | | |
|--|--|
| • Facilitar la gestión forestal: 0/1/2 | • Economías de escala (reducir coste/unidad): 0/1/2 |
| • Mejorar el control de calidad del producto: 0/1/2 | • Mayor interacción entre agentes del sector: 0/1/2 |
| • Disminuir la incertidumbre: 0/1/2 | • Creación de empleo: 0/1/2 |
| • Mejorar el control sobre el acceso al monte: 0/1/2 | • Beneficios para todos los actores afectados: 0/1/2 |
| • Mejorar el estado ecológico del monte: 0/1/2 | • Mejorar y facilitar el marketing: 0/1/2 |
| • Crear un producto con más valor añadido: 0/1/2 | • Mayor poder del mercado: 0/1/2 |
| • Especialización: 0/1/2 | • Incremento de la demanda: 0/1/2 |
| • Ampliar el abanico de productos y servicios: 0/1/2 | • Incremento de la oferta: 0/1/2 |
| | • Desarrollo rural: 0/1/2 |

Otro: _____

Comentarios:

4. Nos interesa el contexto en que se crean las colaboraciones entre diferentes actores del territorio. Cuando se creó su asociación, ¿se podría decir que hubo...? [señalar una o más opciones que apliquen en su caso]
- A. X un problema común a todos los socios que se podía resolver mejor de forma asociativa/coordinada
 - B. ... potencial para mejorar la situación actual
 - C. ... una oportunidad de negocio interesante (contexto de mercado)
 - D. X una preferencia de los socios en la forma de trabajar conjunta (contexto laboral)
 - E. X había una colaboración informal previa y se formalizó con la asociación (contexto informal)
 - F. ... había un interés desde de la administración hacia nuestra actividad (contexto institucional)
 - G. otra situación: _____

5. ¿Fue la certificación conjunta la principal razón para establecer la Associació o ya existía previamente?

El Consorci de les Gavarres ha estado trabajando desde el 2010, para la obtención del certificado grupal de FSC, obtenido finalmente en 2012, y siendo su gestor hasta 2014. Desde 2015 la Associació de Gestors Forestals de les Gavarres actúa como gestor del grupo. En algunos casos se observa que las entidades públicas ayudan en los inicios de actividades consideradas estratégicas hasta que se consolidan para luego que funcionen por sí mismas. ¿Es este vuestro caso? Es decir, ¿estaba previsto desde el inicio que la gestión la tomaría directamente la Associació? Sino, ¿cómo es que el Consorci pasó la tarea de gestión del grupo a la Associació? ¿Fue como consecuencia de algún tipo de cambio de carácter económico/social/ambiental/institucional? (ej. conflicto de competencias, cambios presupuestarios, nuevas plagas, cambio de personal técnico...).

En un principio l'Associació no tenia previsto realizar la certificación conjunta, fue por iniciativa del Consorci de las Gavarres que se apostó por FSC. Actualmente debido a los recortes de la Administración publica hacia los Consorcis, éste no podía hacerse cargo de los gastos que comporta el seguimiento de la certificación, así que l'Associació decidió quedarse como gestor de grupo y seguir por si sola con la certificación.

6. Hemos visto que en 2012, 7 propiedades entraron en el grupo de certificación, añadiéndose una más en 2013 y otra en 2014. ¿Son estos todos los socios de l'Associació de Gestors Forestals de les Gavarres?
No, actualmente l'Associació cuenta con 14 socios, que año tras a ño iremos incorporando sus fincas dentro del sistema de certificación.

7. ¿Cuáles son las actividades y responsabilidades de los diferentes socios de la Associació? Por la información extraída de su web hemos elaborado esta tabla. Por favor, corrijan lo incorrecto o completen lo que falte.

Actividades	Quién las realiza dentro de la <u>Associació</u>	Correcto
Decisiones estratégicas sobre las actividades de la asociación	Propietarios forestales en asamblea (o junta)	Si/no
Acciones de prevención de incendios	ADF Gavarres	Si/no
Diseño del plan de gestión de su finca Ejecución del plan de gestión Contratación de cuadrillas forestales para los trabajos Venta del corcho de forma individual Pago de una cuota para la asociación Solicitud de permisos de corta Tramitación de subvenciones Otros:	Propietarios forestales de forma individual	Si/no
Secretaría y administración de la asociación Supervisión de la gestión (auditoría interna) Documentación/registro de las intervenciones silvícolas Burocracia para las auditorías Interlocución entre FSC, el auditor y los propietarios Comunicación con y entre los propietarios Interlocución con el <u>Consorti</u> de les Gavarres Otros:	Técnicos de la <u>Associació</u>	Si/no
Proveer información de carácter ecológico para la certificación Página web Consulta pública de los Planes Técnicos de Gestión Otros:	<u>Consorti de les Gavarres</u>	Si/no

8. Un aspecto que parece ser importante para la buena marcha de la actividad asociativa es cómo los diferentes miembros se comunican. Señale por favor cómo funciona en su asociación:
- Los socios propietarios forestales se comunican entre ellos de forma fluida: **si/no**
 - Los propietarios socios sólo se comunican entre ellos cuando hay asambleas o cuando tienen algún problema entre ellos: **si/no**
 - Los propietarios forestales se comunican con los técnicos sólo para temas relacionados con la certificación: **si/no**
 - Los propietarios se comunican con los técnicos también para otros temas (plagas, prevención de incendios...): **si/no**
9. En 2009 empezaron los trámites para la certificación FSC conjunta para el corcho. ¿Cómo se les ocurrió? [*varias opciones posibles*]
- ☐ Los propietarios tenían interés en la certificación **X Algún socio ya tenía experiencia con la certificación**
 - ☐ Un asesor nos recomendó explorar este campo **X Había expectativas de mejor posicionamiento en el mercado**
 - ☐ Otra razón: _____
10. ¿Cómo es que eligieron el estándar FSC y no el PEFC?
- ☐ Lo recomendaban desde el Consorci Gavarres ☐ Nuestro principal comprador trabaja sólo con FSC
 - ☐ Nos permite trabajar con más compradores que PEFC **X Había mejores expectativas económicas que con PEFC**
 - ☐ Otra razón: _____
- El certificado PEFC ya lo tienen todas las fincas con Plan Tècnico de Gestió, lo proporciona la Generalitat de Catalunya**
11. En los documentos de auditoría se indica que poseen un plan de gestión grupal. ¿Significa esto que...
- ... venden el corcho conjuntamente? **Si/No. Comentarios:**
 - ... contratan a las cuadrillas y la maquinaria de forma conjunta entre varios propietarios? **Si/no. Comentarios:**
12. ¿Prevéis una mayor integración (=más actividades conjuntas)?
- Si/No. Comentarios: Nos gustaría ampliar los productos**
13. La modificación de la Ley de Montes de 2015 introduce la categoría de "Sociedades forestales". ¿Qué pros y contras encuentran en esta figura legal?
- Pros/ventajas:
- De momento no vemos cómo podemos aplicarlo a nuestro sistema de funcionamiento**
- Contras/Inconvenientes:
14. ¿Lo han tenido en consideración o les parece interesante explorar esta figura?
- Si/No. Comentarios: No lo sabemos**
15. ¿Qué relación tiene la Associació con la(s) ADF(s) de la zona?
- ☐ algunos propietarios socios son miembros de la ADF
 - ☐ el Consorci intermedia entre ADFs y la Associació
 - ☐ los técnicos de la Associació intermedian entre la ADF y los propietarios
 - ☐ otra: **Todos los socios son miembros de una ADF**
16. Sobre el tratamiento del perforador del corcho (Coraebus undatus) o alguna otra plaga/enfermedad: ¿trabajan los propietarios socios de forma coordinada?
- Si/No. Comentarios:**
- Si es que sí: ¿tienen algunos resultados/indicadores ecológicos/económicos del trabajo en colaboración?
- Actualmente algunos de nuestros socios están colaborando en el programa Life+suber. Todavía no hay resultados definitivos sobre el proyecto.**
17. Hace pocos años se creó el grupo Quality Suber que integra a propietarios de corcho y a la industria transformadora. ¿Qué pros y contras encuentran de esta integración?
- Pros/ventajas:
- No estamos de acuerdo con la forma en que se creó y no compartimos su filosofía de trabajo.**
- Contras/Inconvenientes:

18. ¿Cuáles de los objetivos del Consorti de les Gavarres relacionados con el FSC han cumplido desde que empezaron con la certificación conjunta en 2012? ¿Me podría dar alguna cifra, porcentaje, datos o ejemplos que reflejen estas mejoras? *Ej. vendemos a un precio x% mayor; xxx especies de fauna/flora han mejorado en este periodo; tenemos x% de incendios menos...*

Hemos conseguido posicionar nuestro corcho en un mercado mejor, ha mejorado la gestión de las fincas hacia una forma mas respetuosa con el medio ambiente.

19. ¿Ha habido efectos positivos que no se esperaban por el hecho de que estos grupos interactúen entre ellos? Es decir, procesos que han beneficiado a los actores y que no formaban parte de la lista de objetivos iniciales. **Siempre hemos colaborado con el Consorti i ellos con nosotros. La comunicación es fluida desde siempre**

20. ¿Y ha habido efectos negativos no esperados? [Sí] ¿Cuáles?

21. Tenemos en cuenta también los obstáculos. ¿Qué obstáculos se han encontrado trabajando como gestor de la certificación conjunta?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Desconfianza entre los socios | <input type="checkbox"/> Incertidumbre sobre los efectos (si la asociación conseguirá los objetivos) |
| <input type="checkbox"/> Desconfianza hacia los técnicos | <input type="checkbox"/> Consecuencias negativas involuntarias |
| <input type="checkbox"/> Desconfianza hacia la novedad (la nueva forma de organizarse y tomar decisiones) | <input type="checkbox"/> Pérdida de poder de decisión individual de los socios |
| <input type="checkbox"/> Desacuerdo entre socios | <input type="checkbox"/> competencia desleal de los socios |
| <input type="checkbox"/> Conflictos personales entre socios | <input checked="" type="checkbox"/> Bajos incentivos de los socios para colaborar para pagar los costes de auditoria |
| <input type="checkbox"/> Desacuerdo con la propuesta novedosa de organización | <input type="checkbox"/> Otro: para la gestión y comercialización tenemos todo el apoyo de los socios |
| <input type="checkbox"/> Mala interpretación de la propuesta novedosa de organización | |

22. Según el informe de auditoría, el brezo parece un problema, sin embargo, también se indica que hay aprovechamiento del brezo.

- a) ¿Es un aprovechamiento nuevo? **No lo consideramos un aprovechamiento para la propiedad**
b) ¿Quién lo ejecuta? **Inmigrantes por cuenta ajena**
c) ¿Es una oportunidad para la gestión conjunta, más allá del corcho? **No lo contemplamos**

23. En el informe de auditoría 2015 se indica que hay un interés en ampliar el certificado a la cadena de custodia. ¿Qué aspectos les parecen interesantes de esta “expansión vertical” (integración con la industria)? **Nos interesaría que la industria que nos compra el producto también estuviera certificada. Este año estamos trabajando en ello**

¡Gracias por su contribución!

Annex 3: Questionnaire; Biopenyagolosa

Questionario sobre “Innovación social en las cadenas de valor de los productos forestales no madereros” a la cooperativa Biopenyagolosa

1. Primero nos gustaría conocer las raíces de la cooperativa Biopenyagolosa. ¿Cómo y cuándo surgió su cooperativa?

Cooperativa Agroecológica i Forestal que inicia su actividad en enero 2011 en Vistabella del Maestrazgo. Surge con la idea de poner en valor los recursos agrícolas y forestales de nuestro pueblo. La idea en un principio era hacer una cooperativa trufera y la constituimos 5 socios, pero enseguida se apuntó más gente y la idea de la cooperativa de trufas acabó en una cooperativa agrícola y forestal con diversos productos y con varias secciones (patata, trufa, legumbres, hortalizas).

2. Biopenyagolosa es una cooperativa de...:

☐ trabajo asociado; ☐ consumidores y usuario; ☐ trabajo y consumo; x Otra: cooperativa agraria.

3. Hemos leído que su cooperativa se dedica principalmente a la producción agrícola. ¿Nos podría explicar en breve las actividades que llevan a cabo?

A. Producción?: patata, legumbres, trufa verano y trufa negra, setas en fresco.

B. Procesado?: sólo envasado de productos frescos.

C. Comercialización?: si

D. Promoción?: Si

E. Otras: jornadas divulgativas, formación, eventos

4. Nos interesa el contexto en que se crean las colaboraciones entre diferentes actores del territorio.

Cuando se creó la cooperativa, ¿se podría decir que hubo...? [*señalar una o más opciones que apliquen en su caso*]

A. un problema común a todos los socios que se podía resolver mejor de forma cooperativa

B. potencial para mejorar la situación actual

C. una oportunidad de negocio interesante (contexto de mercado)

D. una preferencia de los socios en la forma de trabajar conjunta (contexto laboral)

E. había una colaboración informal previa y se formalizó con la cooperativa (contexto informal) F. había un interés desde de la administración hacia nuestra actividad (contexto institucional)

G. otra situación: interés en promocionar nuestro pueblo, en potenciar la agricultura ecológica.

5. Estamos interesados en los factores desencadenantes para que se establezcan asociaciones o cooperativas similares. ¿Alguno de los siguientes aspectos fue un factor que dio el empuje para establecer la colaboración entre vuestros socios? [*puede señalar varias opciones*]

A. Hubo algún tipo de cambio ambiental (ej. el cambio climático impide continuar las actividades económicas previas, alguna especie se perdió):

B. Hubo un cambio social (ej. desempleo repentino porque cerró una empresa local):

C. Hubo un cambio económico (ej. nuevas demandas de productos, ...):

D. Hubo ayudas institucionales (subvenciones, asesoramiento, etc):

E. Otro: no, fué una idea que surgió de la propia gente del pueblo. No hubieron factores de empuje para establecer la colaboración entre los socios.

6. ¿Cuántos socios participan en la cooperativa Biopenyagolosa? somos un total de 43, de ellos 17 socios productores y la resta asociados.

7. Nos han comentado que recientemente empezaron con la trufa dentro de su cooperativa. ¿Qué actividades están realizando (o prevén realizar) en este ámbito? *[puede seleccionar varias opciones, y comentar si lo desea]*
Plantación para producción de trufa en campos

Búsqueda de trufa ☐ silvestre en los montes de la zona/ ☐ en plantaciones

Venta al ☐ por mayor de trufa / ☐ minorista de trufa

☐ Producción de planta micorrizada (vivero):

☐ Investigación sobre la trufa

☐ Trufiturismo:

☐ Otra: formación, divulgación, productos derivados de la trufa, eventos gastronómicos.

8. ¿Cómo se les ocurrió empezar a trabajar con trufa? *[varias opciones posibles]* en verde

☐ Teníamos interés en la trufa

☐ Algún socio ya tenía experiencia con la trufa

☐ Un asesor nos recomendó explorar este campo

☐ Otra razón: es un recurso económico para apoyar actividades principales en nuestra zona.

9. ¿Cuántos nuevos socios han entrado en Biopenyagolosa después de introducir la actividad relacionada con la trufa? Desde el principio estuvo la actividad de la trufa, se han ido incorporando 38 pero por diferentes motivos, no sólo por la trufa.

10. Algunos estudios dicen que es más sencillo colaborar cuando ya se conocen los actores entre ellos o ya colaboraban anteriormente en otros aspectos. ¿Había ya otras colaboraciones previas a la creación de Biopenyagolosa (Ej: cooperativas agrícolas, asociación de propietarios forestales, asociación empresarial etc.)

☐ No.

☐ Sí. ¿De qué tipo? MAESTRUF, asociación de truferos dels ports, maestrat i alcalaten. Actualmente sin actividad.

11. Un aspecto que parece ser importante para la buena marcha de la actividad asociativa o cooperativa es cómo los diferentes miembros se comunican. Abajo presentamos una tabla con diferentes canales de conexión. En su caso, ¿qué medios utilizan para comunicarse entre los socios de Biopenyagolosa? ¿Con quién?

Canales de conexión	¿Utilizan este medio? (indique X)	¿Con quién? Ej. propietarios forestales, fábricas, recolectores	Canales de conexión	¿Utilizan este medio? (indique X)	¿Con quién?
Reuniones formales (con convocatoria, orden del día y ...)	x	socios productores	Reuniones informales (ej. en el bar)	x	socios
Correo electrónico	x	socios y asociados	Correo postal	x	registros y papeleo legal
Teléfono	x	socios, clientes, colaboradores....	Periódicos, revistas		
Fax			Otro: whatsapp, drive, facebook.	x	socios, clientes, colaboradores s.

13. La teoría del capital social destaca algunos aspectos positivos de las colaboraciones. En su caso, ¿esto ha ocurrido?
¿Desde que Biopenyagolosa funciona...

- A. ... han disminuido los costes de transacción en comparación con cuando cada uno trabajaba por separado, mejorando la eficiencia? *Entendemos costes de transacción como los costes (y tiempo) derivados de la búsqueda de información y los costes de compra y venta (ej. burocracia, negociación, marketing).*
SI/Parcialmente/NO. **si**
- B. ... nos controlamos más entre los socios o entidades que participamos para que todos cumplan con su parte?
SI/Parcialmente/NO. **si**
- C. ... ha mejorado la confianza entre las personas o entidades que participan?
SI/Parcialmente/NO. **si**
- ... ha aumentado la innovación debido a las nuevas ideas que se aprenden al trabajar conjuntamente? (ej. los socios hacen actividades nuevas que proporcionan valor añadido)
SI/Parcialmente/NO. **si**

14. Resulta interesante que el sector de la truficultura muestra pocas cooperativas. En su opinión, ¿a qué puede deberse que otros truficultores no se organicen de esta forma?
Mercado negro y controlado por intermediarios. Falta de relevo generacional. Presiones intermediarios. Decaimiento producción trufera en masas forestales. En nuestro caso plantaciones truferas que han empezado a ser productivas hace relativamente poco.

15. Tenemos en cuenta también los obstáculos. ¿Se encontraron los siguientes obstáculos al establecer la cooperativa Biopenyagolosa?

- ☐ **Desconfianza entre los socios**
- Desconfianza hacia nuestra institución/intermediario/catalizador
- **Desconfianza hacia la novedad (la nueva forma de organizarse y tomar decisiones)**
- **Desacuerdo entre socios**
- Conflictos personales entre socios
- Desacuerdo con la propuesta novedosa de organización
- Mala interpretación de la propuesta novedosa de organización
- Incertidumbre sobre los efectos (si la cooperativa conseguirá los objetivos)
- Consecuencias negativas involuntarias
- Pérdida de poder de decisión individual de los socios
- **Bajos incentivos de los socios para colaborar**
- Otro: **competencia desleal de los socios y a nivel local, falta de planificación estratégica.**

¡Gracias por su contribución!!

Annex 4: Questionnaire; CoForest

Cuestionario sobre “Innovación social en las cadenas de valor de los productos forestales no madereros” a la Cooperativa COFOREST // **Javier Martínez Rueda (Gerente)**

1. CoForest es una cooperativa... [por favor, **resalte** su respuesta]:
 - ☐ de trabajo asociado; ☐ de consumidores y usuario; ☐ de trabajo y consumo;
 - ☐ Cooperativa agrícola; ☐ Cooperativa agraria
 - ☐ **Otra forma (Especificar, por favor): Cooperativa de Primer Grado de Servicios Agroforestales (según clasificación LEY 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas)**
2. Hemos leído que su cooperativa se dedica principalmente a la “elaboración de piñón entero, suministro de cáscara de piña, semillas y corcho”. **¿Qué actividades realizan en este ámbito?**
 - A. Producción? **Asesoramiento técnico silvicultura, gestión documental, recolección del producto, ya sea piña o corcho**
 - B. Procesado? **Transformación primera fase del producto de piña a piñón con cáscara // Clasificación y recorte y apilado del corcho.**
 - C. Comercialización? **Venta piñones con cáscara (ensacado en big bags de 1.200 Kg., semillas (ensacado en sacos de rafia de 25 Kg.), biomasa (ensacado en sacos de rafia de 15 Kg.) y corcho (venta en la pila)**
 - D. Promoción? **Escasa, pues no tenemos un producto finalista // página web y algún patrocinio local**
 - E. Otras: _____
3. En su web indican que CoForest “Nace como una iniciativa de propietarios y recolectores para la transformación de la piña, un producto abundante en nuestros montes pero que hasta entonces salía de la localidad sin elaborar”. **¿Se podría entender, pues, como una integración vertical de los diferentes actores de la cadena de valor del piñón? Exactamente. En COFOREST hay socios propietarios de masa de piñonero, tanto de titularidad privada como pública, pero también recolectores, empresas de servicios de recolección y/o de tratamientos silvícolas; ambos actores convergen en la industria de transformación y en la comercialización, generando ingresos, que retornan al socios, cerrando el círculo.**
4. Nos interesa el contexto en que se crean las colaboraciones entre diferentes actores del territorio. **Cuando se creó su cooperativa, ¿se podría decir que hubo...? [señalar una o más opciones que apliquen en su caso]**
 - A. ... un problema común a todos los socios que se podía resolver mejor de forma asociativa/coordinada
 - B. ... potencial para mejorar la situación actual
 - C. ... **una oportunidad de negocio interesante** (contexto de mercado)
 - D. ... una preferencia de los socios en la forma de trabajar conjunta (contexto laboral)
 - E. ... **había una colaboración informal previa y se formalizó con la cooperativa** (contexto informal)
 - F. ... **había un interés desde de la administración hacia nuestra actividad** (contexto institucional)
 - G. otra situación: **había una pequeña empresa previa, una sociedad limitada, que fue la matriz.**
5. Estamos interesados en los factores desencadenantes para que se establezcan asociaciones o cooperativas similares. **¿Alguno de los siguientes aspectos fue un factor que dio el empuje para establecer la colaboración entre vuestros socios? [puede señalar varias opciones]**
 - A. Hubo algún tipo de cambio ambiental (ej. el cambio climático impide continuar las actividades económicas previas, alguna especie se perdió, enfermedad nueva): **No**
 - B. Hubo un cambio social (ej. desempleo repentino porque cerró una empresa local): **No**
 - C. Hubo un cambio económico (ej. nuevas demandas de productos,...): **No**
 - D. Hubo ayudas institucionales (subvenciones, grupo LEADER, asesoramiento, etc.): **hubo ayudas institucionales, a posteriori, pero no fueron el proceso desencadenante**
 - E. Otro: **hubo personas específicas, tanto públicas como privadas, que lideraron // hubo una conciencia social de que había una mejor oportunidad de negocio si había un proceso de concentración y transformación // hubo un hartazgo con el modelo de intermediación, muy característico en el sector forestal (los intermediarios, los que eran capaces de concentrar la oferta, se llevaban el dinero, y no el propietario o el recolector) // hubo ayudas institucionales, a posteriori, pero no fueron el proceso desencadenante**

6. En su página web dice que empezaron con 44 socios. Mencionan también que “el número se incrementa campaña a campaña”. **¿Nos podría especificar cuántos socios son actualmente? 189 socios, de los cuales 28 son sociedades o personas jurídicas y 161 son personas físicas (44 mujeres y 117 hombres).**
7. Algunos estudios dicen que es más sencillo colaborar cuando ya se conocen los actores entre ellos o ya colaboraban anteriormente en otros aspectos. **¿Había ya otras colaboraciones previas a la creación de COFOREST?** (Ej.: cooperativas agrícolas, asociación de propietarios forestales, asociación empresarial, voluntarios forestales para incendios...)
☐ No. ☒ Sí. ¿De qué tipo? **Hubo una pequeña iniciativa privada, una Sociedad Limitada, que sirvió de matriz**
8. **¿Cómo se les ocurrió constituir la cooperativa?** *[puede seleccionar varias opciones]*
 - Teníamos interés en esta forma de trabajar conjunta
 - Algún socio ya tenía experiencia con el funcionamiento de las cooperativas
 - Un asesor nos recomendó explorar esta forma de trabajar
- Había líderes, dos personas concretas (un empresario catalán afincado en la zona y el alcalde de la localidad por aquel entonces), que creían firmemente en esta forma de trabajar (el empresario porque tenía experiencia en cooperativas y el alcalde por cuestiones ideológicas, que se resumían en: “empresa sí, pero dentro de la economía social y con participación democrática”) y que fueron capaces de convencer al resto para que transformaran la Sociedad Anónima matriz, pequeña, sin capital y con poca producción, y la transformaran en Cooperativa, abriéndola al territorio y a otros actores
9. Un aspecto que parece ser importante para la buena marcha de la actividad asociativa es cómo los diferentes miembros se comunican. Abajo presentamos una tabla con diferentes canales de conexión. En su caso, **¿qué medios utilizan para comunicarse entre los socios de Cooperativa COFOREST? ¿Con quién?**

Canales de conexión	¿Utilizan este medio? (indique X)	¿Con quién? Ej. propietarios de pinar, fábricas, recolectores...	Canales de conexión	¿Utilizan este medio? (indique X)	¿Con quién?
Reuniones formales (con convocatoria, orden del día y actas)	X	Asambleas Consejo Rector Socios	Reuniones informales (p.j. en los bares)	Más que reuniones informales, hay conversaciones, que intentamos se celebren en el despacho de la gerencia o en las instalaciones, pero no en los bares, ni por la calle, aunque es difícil, en un pueblo pequeño evitarlas	Socios
Correo electrónico	X	Socios Consejo Rector	Correo postal	X	Asambleas Socios
Teléfono	X	Socios	Fax		
Redes sociales (WhatsApp)	X	Socios	Otro:	Página web	Público general Socios

10. La tabla siguiente muestra diferentes procesos que pueden ocurrir en asociaciones o colaboraciones. Cada ejemplo de colaboración o acción cooperativa entre socios puede tener un fin diferente. **¿Alguno de los procesos que mencionamos abajo constituyen los objetivos principales de COFOREST?**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Facilitar la gestión forestal | <input type="checkbox"/> Economías de escala (reducir coste/unidad) |
| <input type="checkbox"/> Mejorar el control de calidad del producto | <input type="checkbox"/> Mayor interacción entre agentes del sector |
| <input type="checkbox"/> Disminuir la incertidumbre sobre la producción | <input type="checkbox"/> Creación de empleo |
| <input type="checkbox"/> Mejorar el control sobre el acceso al monte | <input type="checkbox"/> Beneficios para todos los actores afectados |
| <input type="checkbox"/> Mejorar el estado ecológico del monte | <input type="checkbox"/> Mejorar y facilitar el marketing |
| <input type="checkbox"/> Crear un producto con más valor añadido | <input type="checkbox"/> Mayor poder del mercado (mejor negociación) |
| <input type="checkbox"/> Especialización de los trabajadores | <input type="checkbox"/> Incremento de la demanda |
| <input type="checkbox"/> Ampliar el abanico de productos y servicios | <input type="checkbox"/> Incremento de la oferta |
| | <input type="checkbox"/> Desarrollo rural |
| | <input type="checkbox"/> Otra: _____ |

11. En su web dice que la empresa ha logrado el reconocimiento de distintas entidades que han valorado tanto sus efectos económicos y ambientales positivos. **¿Nos podría dar alguna cifra, porcentaje, datos o ejemplos que reflejen estas mejoras?** (ej. aumento de precios en €/kg, aumento de ventas en kg/año, flujo de caja más constante...):

Incremento de precios. Cuando empezamos en el 2001-2002, con la primera campaña de transformación, la piña se pagó a 0,2820 €/Kg. En la campaña anterior 2013-2014, se pagó 0,9293 €/Kg. Esto hace un incremento del 229,25% en la liquidación del producto en 13 años.

Incremento de las ventas e internacionalización. Concentración de oferta y apertura de canales de comercialización internacional.

Regulación sectorial. Muchos recolectores extraían la piña e forma irregular, sin estar dados de alta en la seguridad social, ni declarar impuestos; los propietarios tampoco daban de alta su actividad y se les paga en dinero negro, sin declarar. Con COFOREST, esto cambia.

Regulación normativa. No había una normativa específica andaluza para la recolección y extracción del piñón. COFOREST impulsa este cambio normativo.

Cultura del uso de la biomasa como fuente energética. COFOREST introduce las estufas de biomasa y el combustible (cáscara de piña) en los canales domésticos o industriales (granjas de calderas de gasoil pasan a caldera de biomasa, estufas de biomasa domésticas, etc.)

12. La teoría del capital social destaca algunos aspectos positivos de las colaboraciones. En su caso, **¿esto ha ocurrido? ¿Desde COFOREST funciona...**
- A. ... han disminuido los costes de transacción en comparación con cuando cada uno trabajaba por separado, mejorando la eficiencia? *Entendemos costes de transacción como los costes (y tiempo) derivados de la búsqueda de información y los costes de compra y venta (ej. burocracia, negociación, marketing).*
SI/Parcialmente/NO
- B. ... nos controlamos más entre los socios o entidades que participamos para que todos cumplan con su parte?
SI/Parcialmente/NO
- C. ... ha mejorado la confianza entre las personas o entidades que participan?
SI/Parcialmente/NO
- D. ... ha aumentado la innovación debido a las nuevas ideas que se aprenden al trabajar conjuntamente? (ej. los socios hacen actividades nuevas que proporcionan valor añadido)
SI/Parcialmente/NO
13. En Cataluña todos los años se mencionan problemas de robo de piñas y recolección ilegal. Desde que COFOREST existe, **¿perciben el mismo problema en los bosques donde trabajan? ¿Hay más control entre los piñeros?** *El problema de los robos existe. El problema es la escala. Se ha pasado del pequeño hurto de piña para su venta en mercadillos o pequeños intermediarios a consolidarse una auténtica red de personas, comunicadas y mandadas por los intermediarios e industriales sin escrúpulos que tienen un conocimiento del terreno y de las características del producto. Medidas que se están implementando: Fomentar la cultura de la denuncia a las autoridades // Reuniones periódicas de trasvase de información entre COFOREST y los agentes de la autoridad en el territorio // Petición de cambio normativo para endurecer las sanciones // Control de los flujos del producto (seguimiento e inspección de los intermediarios y los industriales)*
14. Tenemos en cuenta también los obstáculos. **¿Se encontraron los siguientes obstáculos al establecer COFOREST?**
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Desconfianza entre los socios | <input type="checkbox"/> Pérdida de poder de decisión individual de los socios |
| <input type="checkbox"/> Desconfianza hacia nuestra institución | <input type="checkbox"/> competencia desleal de los socios |
| <input type="checkbox"/> Desconfianza hacia la novedad (la nueva forma de organizarse y tomar decisiones) | <input type="checkbox"/> Bajos incentivos de los socios para colaborar |
| <input type="checkbox"/> Desacuerdo entre socios | <input type="checkbox"/> Mercado negro/gris |
| <input type="checkbox"/> Conflictos personales entre socios | <input type="checkbox"/> Otro: TODOS LOS PROCESOS QUE INDICA SE HAN DADO, ES LA INTRAHISTORIA DE LA COOPERACIÓN, QUE SE SALVA CON PERSONAS QUE CREAN EN EL PROYECTO Y QUE LIDEREN., PARA ROMPER LA RESILIENCIA (CAPACIDAD DE SUPERAR LA ADVERSIDAD Y ADAPTARSE A LOS CAMBIOS. |
| <input type="checkbox"/> Desacuerdo con la propuesta novedosa de organización | |
| <input type="checkbox"/> Mala interpretación de la propuesta novedosa de organización | |
| <input type="checkbox"/> Incertidumbre sobre los efectos (si la cooperación conseguirá los objetivos) | |
| <input type="checkbox"/> Consecuencias negativas involuntarias | |

¡Gracias por su contribución!

Annex 5: Interview; Quality Suber

1. *Primero, me gustaría que me contase sobre Quality Suber. Por ejemplo, en la web he encontrado que se compone de: Corcho del País, Asociación de Propietarios Forestales Montnegre-Corredor y Cooperativa de Serveis Forestals (CSF). ¿Cuántos Propietarios Forestales hay?*

No sé exacto. QS nace el **2013** por iniciativa de la asociación de propietarios que se llama Consorci Forestal de Catalunya. Los socios de la asociación están preocupados porque hay una empresa que se llama Corcho del País (CP) que tiene problemas financieros y no puede como lo caso del cereal. La compra del corcho es en un periodo muy concreto, un mes y medio. Mucho dinero, vale para un tiempo muy corto. Entonces decimos: “Oigan ustedes! (CP) Hacemos una sociedad y nosotros, a través de una empresa que impulsamos que es la Cooperativa (CSF), cogemos y les ayudamos la sociedad, conseguimos que los productores... Llamamos a nuestros socios a que traigan el corcho y a estos señores [productores] cobran el gasto de la cosecha, de la saca, que es cuando se saca el corcho. Cuando ustedes (CP), como socios de la sociedad vendan el producto, ustedes van a coger el coste de la manipulación, de la preparación, se les van a restar el coste de la manipulación y les pagaran el producto para hacer tapones. Se restará el precio de la manipulación. Se pagará al socio el resto del precio convenido. **2013** lo hacemos así.

2014 la empresa (CP) entra en quiebra técnica. Entonces decimos, “esto no funciona”. Estos señores (CP) no han comprado el corcho. Estos señores tampoco... Es un riesgo económico y empresarial para nosotros continuar en el mismo proyecto. Porque si estos señores aquí por ejemplo tienen unos derechos o... Tienen un... Según como vaya... Aquí se llama “concurso de acreedores”. No sé en Finlandia este tipo... ¿Sabes qué es una quiebra técnica?

Sí

Vale. Según como esto funcione, evidentemente también pondrían en riesgo nuestra empresa. **La idea inicial** era: Propietarios Forestales, la industria y la administración. **Después**, la administración dijo “nosotros os apoyamos con el tema del financiamiento”. Porque como propietarios teníamos poco dinero para poner como capital semilla. Pero nos vamos a estar en la sociedad. Por lo tanto están vosotros, que esté la empresa. La cooperativa tiene unos 250 socios. No todos son productores. El primer año yo creo que productores de corcho que trajese materia prima habría unos 70 más o menos. Que hay más socios con

corcho, pero habría algunos 60 que cosecharon (productores) en este año (2014). El corcho en Cataluña se saca cada 14 años. Fincas grandes tienen una saca cada año, fincas pequeñas pueden tener una saca cada 7, 14 años... (teléfono).

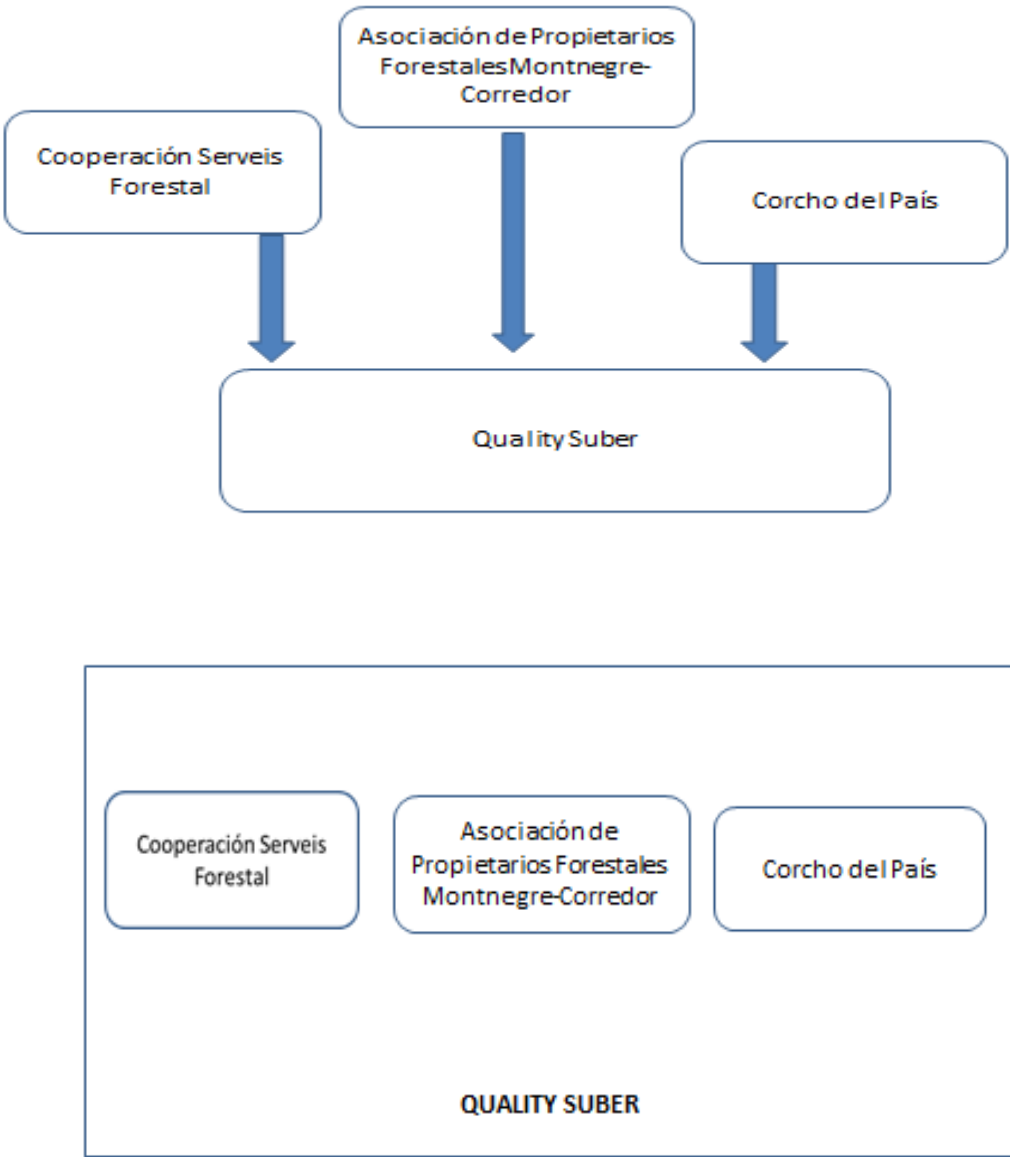
Entonces, tenemos a estos señores de la cooperativa entran la sociedad. Y la cooperativa en total, no solamente el corcho, son los 250. Y la asociación, una asociación local... Porque el Consorci, quien empieza con todo, tiene ámbito regional. Pero esta asociación (Montnegre – Corredor) tiene ámbito más local, de una zona importante cochera. Y esta asociación tiene algunos ciento y pico socios. Vale, que es la Asociación Montnegre – Corredor; y estos señores también entran.

En **2014** decimos: “Oigan ustedes (CP) no pueden comprar el corcho, ¿qué hacemos? Vamos a buscar terceros clientes y encima la sociedad CP tenía 3 socios, un socio comercial, un socio industrial, y un socio que era el que conocía el monte y compraba materia prima. Este socio, el que conocía el monte, quería jubilarse, y tiene un hijo. Hablamos con ellos y ponemos de acuerdo: CP vende las participaciones a la segunda generación de la empresa, que sí está interesada en monte y conoce el producto. Entonces en 2014 cambiamos la orientación y decimos: “Nosotros no vamos solamente ayudar a financiar la compra de materia primera, sino como que esta empresa (CP) ya no irá a nuestros montes a comprar el producto y como que para nosotros es fundamental porque es la empresa (CP) que mejor conoce y la única que realmente valoraba el producto”, cogemos la segunda generación la incluimos en el proyecto y decimos; “nosotros vamos a poner más dinero y haremos la compra del producto y la preparación. Si este señor (F.Pla) nos ayuda, nosotros hacemos un salto. No solamente te financiamos, sino que ya nos espabilamos para empezar hacer la parte comercial y de mercado, ir a las industrias y vender de acuerdo a lo que querían las industrias. Esta es la segunda parte. En esta segunda parte desaparece CP. Está el socio, el experto cochero a título particular, que se llama Francesc Pla, y se incorpora otra asociación, que es la Asociación de Propietarios Forestales de l’Alt Empordà Con lo cual ahora quien está, ahora esta: la cooperativa, la Asociación de propietarios de AltEmp(APF AltEmp), la Asociación de propietarios del Montnegre – Corredor y una persona al título individual que es Pla, que es la segunda

generación de los socios de esta empresa (CP). Esta tenía tres socios y ahora el que conocía el monte está con nosotros.

2. ¿cuál de estas figuras se corresponde más con la colaboración actual?

[FIGURA1]



Dibujando; FIGURAI. [2013, 2014, 2013 fundador, 2013 fundador. CP pasa al F.Pla y F.Pla tiene ahora las acciones. La idea inicial era un tercio propiedad, un tercio industria y un tercio administración pública, esto era la idea. De aquí pasó a la segunda fase, que es la del 2013, y ahora estamos en la tercera fase, que es 2014. Y en 2014 se incluye un cuarto, que es la APF de AltEmp.

[Siguiendo por su mismo con la figura] Quality Suber está formado por estas empresas. Estos tienen... ver a ver que te lo diga bien. Ahora no me acuerdo exacto los porcentajes, pero la APF de AltEmp, estos tienen un 32% (teléfono) ... esto sería, estos tienen una pequeña parte... *[dibujando]*...

La empresa se gestiona por un consejo de administración. Y este consejo de administración tiene un presidente, que es Rosendo Castelló, que a la vez es el presidente del Consorci Forestal. En el equipo profesional está: Francesc Pla, y la Cooperativa que lleva administración y soporte a la dirección o soporte al consejo de administración. Están todos dentro de la empresa. Y a la vez, un representante de cada una forma el consejo de administración. El consejo de administración tiene un presidente (R. Castello), de quien cuelga una estructura profesional. Es F. Pla que es un socio trabajador, es el director técnico y como que es una [sociedad] mercantil, es una sociedad de capital, pero funcionamos como una cooperativa, nosotros compramos, vendemos, restamos gasto financiero, restamos el coste de funcionamiento de la empresa y lo que queda el resto lo repartimos todo entre los socios. Con lo cual queremos que el socio cobre el máximo posible. Por lo cual tenemos el mínimo de estructura fija posible. Para tener el mínimo de estructura de momento que lleva la parte del soporte a la administración es la Cooperativa como externo.

Tengo un plan de empresa en catalán. Plan de empresa, pero ahora tengo que hacer otro porque... Aquí hay el índice y la estructura y funcionamiento, los resultados de las últimas campañas y todo el tema. Aquí explica todas estas cosas. Aquí explica la ampliación de 2014 a 2015 la Asociación de Propietarios de Alt Empordà...

3. He leído este artículo de noviembre 2014, y dice que los objetivos de QS son los siguientes. ¿Me podría aclarar un par de detalles?

a) Financiar la campaña de compra del corcho gracias al apoyo de los propietarios de montes alcornocales y la colaboración público-privada. ¿cómo es la colaboración público-privada?

La pública-privada para la financiación, [porque] necesitamos para el apoyo público. Concretamente ahora tenemos 2 líneas de apoyo público. Una a través del nuestro ministerio de agricultura para sacar un crédito de 1/4 millón de euros para financiar la campaña. Con este crédito, nosotros...La saca del corcho cuesta 60 céntimos de euro el kilo [0,6 €/kg]. Con este crédito que tuvimos con el aval de la Asociación de Propietarios y de la administración, podemos pagar el dinero de la saca al propietario. Porque el propietario muchas veces no tiene la posibilidad de sacarse del bolsillo este dinero. Porque el corcho entre que lo cogemos y lo vendemos puede pasar un periodo muy largo. Entonces, de esta forma facilitamos la financiación. A través de [Ministerio de] Agricultura primero nos financian este tipo de... Nos avalan para conseguir la financiación. Y después también estamos también trabajando en dos líneas más.

Un problema que tenemos es que el corcho de aquí... Aquí tenemos mucha industria del corcho, pero la industria básicamente lleva corcho de otras zonas porque aquí hay un problema de una plaga que es el *Coraebos undatus*, y esto requiere muchos recursos para combatirlo. El corcho que tenemos es de mucha calidad, es el de mejor calidad, pero si tiene este perforador entonces va todo al refugio. Si no va a tapón natural. El 80-90 % al corcho va al refugio. Con lo cual para nosotros es un problema. Entonces, ¿qué hacemos? Con la administración estamos empezando con una línea a través de feromonas controlar la plaga. Esta es otra línea.

Y una tercera línea, la administración está interesada en que los propietarios se unan y se agrupen. Y a través del plan de desarrollo rural ahora estamos preparando un tercer plan de empresa a 5 años vista para constituirnos, para que la empresa se reconozca como una agrupación de propietarios. Y a partir de aquí, la administración nos ayuda financieramente para que seamos capaces de consolidar

esta estructura y de crecer de forma de manera que la empresa sea viable y tenga una situación más fuerte en el mercado.

b) Optimizar el aprovechamiento y valoración de un producto con características claramente diferenciales

→ **¿cuáles son las características diferenciales? ¿Certificación?
¿Densidad?**

Ambas cosas. La densidad le otorga unas características para el tapado de vinos de alta calidad que hace que tenga un precio superior, así que sea más interesante. Entonces básicamente es esta densidad que lo hace especialmente interesante y lo hace distinto del corcho de las dehesas porque aquí es corcho de la montaña. Crece más lento, y es más denso. Y la certificación, sí. Y cada vez más la industria vitivinícola quiere producto certificado. La certificación forestal de España se ha desarrollado mucho a través del sistema PEFC. El PEFC aquí porque se adapta mejor a las particularidades de nuestros montes, porque hemos apostado básicamente por la certificación regional. La asociación, el Concorci Forestal que hace un poco de paraguas de todo esto, está en ente promotor de la certificación forestal. Entonces, gracias a este sistema que para nosotros es más ágil y económico, podemos facilitar y garantizar el suministro del corcho certificado al mercado. En otras regiones, Portugal está más volcado al FSC. A nosotros no interesa como propietarios porque es más caro y a nivel técnico muchas veces hay temas que no se ajustan a la realidad de las fincas de las zonas de corcho.

hemos leído que los beneficios que se pretendían conseguir con la formación de Quality Suber eran:

a) tratar de optimizar el proceso de saca.

→ **¿están los peladores de corcho o los transportistas también incluidos en QS?**

Está los sacadores, los peladores. ¿Estos señores que hacen? Estos señores son pequeños empresas y autónomos que necesitan cobrar cada semana. El propietario tiene que pagarles cada semana. Con lo cual nosotros les decimos “Oye, tú entra y te damos ya al dinero y pa, pa, pa...” Aparte, nuestro responsable técnico va al

monte y les dice más o menos qué calidad y rendimiento pueden obtener. Al margen, los socios de Quality son empresas que también tienen contactos con profesionales para si tú tienes una finca con alcornoque y no sabes con quien trabajar, nosotros te damos empresas de confianza. Vale, esto para la saca.

Y el transporte y la logística, tenemos empresas que trabajan con nosotros. Tienen más volumen, con lo cual podemos ofrecérselo al propietario a unos precios más interesantes. Y en la valorización del producto aquí tenemos una gran empresa que compra en Cataluña corcho, que se llama Amorim, pero Amorim tiene un proceso muy industrial. Y a Amorim le interesa básicamente el corcho, el refugo y corcho de mejor calidad. Entonces nosotros hacemos el escogido (que se llama) el corcho, nos llega todo el corcho. De esta pila tenemos que sacar el que es bueno para corcho natural, tapón natural, es el tapón de una pieza que tiene más valor en el mercado. El que va al refugo, o sea aglomerado, o también hay para especialidades. Especialidades son productos: boyas, tapones para licores, para perfumería para lo que sea. Entonces lo que hacemos es de acuerdo con la industria, hacemos un proceso de preparación adaptado a las necesidades de cada cliente. Y con ello, en vez de tener un precio alto muy interesante para el propietario al corcho bueno y uno muy bajo, tenemos el precio alto para corcho más bueno y precio bajo para el corcho más malo, y estos precios son los mismos que paga la competencia, Amorim. Pero, ¿nosotros qué hacemos? Nosotros, este corcho más bueno preparamos por ejemplo, cortamos piezas para poderlo aprovechar al máximo. Si una pana tiene un orificio o problemas de humedad con una punta, pues, la sacamos y lo optimizamos. Haciendo... quitamos por ejemplo el musgo, hacemos un proceso de preparación que conseguimos doblar la cantidad de corcho bueno. Después también buscamos estas especialidades y sacamos otras calidades intermedias que tienen un valor más alto que el refugo (corcho de mala calidad). El problema es que el corcho de mala calidad, el valor que tiene en el mercado está por debajo del coste de la saca; con lo cual el propietario evidentemente no le interesa, [y dice] “que se quede en el monte”.

b) ¿Se podría decir que había un problema de competitividad antes de QS?

Si

c) ¿Se podría decir que había un problema de bloqueo o poco dinamismo en el mercado del corcho antes de QS?

Sí, estaban bajando los aprovechamientos. Ahora se están aprovechando solamente el 50 % de la superficie de [bosque con] corcho.

5. Me podría confirmar, los beneficios y beneficiarios?

- *A los propietarios forestales, asegurando que venden su corcho y reciben un pago y...*

a un precio mayor por el proceso de clasificación, y porque traemos otras industrias con lo cual hay más competencia en el mercado.

- *A la industria, porque se aseguran la materia prima y...*

Y tienen un proveedor único, una sola mano, no han de hablar con 100 y pico, que garantiza una forma de trabajar de acuerdo a sus necesidades

- *A todos, porque comparten las ganancias y el riesgo de pérdidas...*

Esto era antes. Esto con CP. CP teóricamente compraba todo el corcho. Entonces, ellos tenían un precio. Si ellos no podían pagar este precio, íbamos al mercado. Si en el mercado lo vendíamos más caro que el precio del corcho, la diferencia la compartíamos. Si lo vendíamos más barato, igual. Ahora el beneficio básicamente para la industria básicamente es que tiene un proveedor fiable, en cantidad, en volumen y que puede adaptarse a sus necesidades. Que es lo que necesita la industria, a un precio de mercado, producto en cantidad y en la calidad que cada uno requiere.

6. Ahora te doy esta, miramos a tabla una. Factores desencadenantes.

¿Alguno de los siguientes aspectos fue un factor que dio el empuje para establecer la colaboración entre vuestros socios?

Cambio ambiental... Cambio económico si, básicamente un cambio económico. Desempleo. También ayudas institucionales.

7. Para confirmar, en tus palabras: ¿cuál fue el problema?

El problema inicial fue la incapacidad de la empresa... Las industrias de aquí, aquí hay mucha industria de corcho, pero básicamente lo compramos de afuera. La única industria que conocía el monte, porque a las industrias la

compraban ya preparado. Aquí no había preparadores, y la industria de aquí se especializó en la última parte del proceso de preparación. No había industrias de preparación. Solamente esta industria que se conocía todo el monte al final... *(sonó el teléfono)* ¿Dónde estábamos? El problema que hizo surgir esto, lo que te comentaba, la falta de financiación.

8. *Un aspecto que parece ser importante para la buena marcha de la actividad asociativa es cómo los diferentes miembros se comunican. Tabla con diferentes canales de conexión. ¿qué medios utilizan para comunicarse entre los socios de QS? ¿Con quién?*

Con propietarios forestales, con correo electrónico. Ahora, para crear la agrupación de productores hemos enviado un correo electrónico a todos los que tenemos el correo electrónico. Correo postal, muchos no tienen correo electrónico, por lo cual a todos les enviamos carta por correo postal. Teléfono (A Skype no, Skype No) a muchos para explicárselo bien a gente mayor y así es un perfil muy amplio, entonces en función de la persona pues funciona un sistema... Fax, poco, pero también, cada vez se utiliza menos el fax. Podríamos decir que no. Fax con fábricas, con clientes. Reuniones informales, muchas con propietarios forestales y con clientes. Tenemos que explicar el proyecto. Reuniones formales también con propietarios forestales, y con clientes. Noticias, sí. Esto para llegar a todos. La competencia dice; “Ui, QS va muy mal, va a cerrar” nosotros sacamos una noticia donde decimos que “no”, que vamos bien. Redes sociales, poco. Website, estamos en proceso.

9. *Todos estos procesos parecen delicados si algún socio no cumple con su parte. ¿Todos los socios saben/o sí quieren pueden encontrar la información sobre qué pasa en todos los niveles y entre otros socios?*

Si, y entonces todos, todas las operaciones sociales van con un contrato. Si. Todos tienen un contrato y el contrato explica la forma de funcionamiento y la forma de clasificación y de pago del producto. Está muy, muy bien explicado.

10. *¿A quién se le ocurrió la idea de una colaboración de este tipo?*

Una, dos personas. Dos personas básicamente los que empezaron con el tema.

11. Aquí tenemos una tabla con diferentes procesos que pueden ocurrir en asociaciones o colaboraciones [TABLA 4].

a. ¿Cuáles fueron los objetivos principales/más importantes?

Muchos van relacionados.

**b. Desde 2013, ¿han conseguido cumplir estos objetivos?
¿Totalmente, parcialmente o no se ha conseguido avanzar nada?**

Esto de largo plazo no. [llenando tabla 4]

c. ¿Me podría dar alguna cifra, porcentaje, datos o ejemplos que reflejen estas mejoras?

Bueno mejorar el control sobre la calidad del producto, sí, básicamente porque lo hacemos nosotros. No, no sabía cómo ponerlo.

Disminuir la incertidumbre, porque nosotros ya asesoramos y al ser nosotros mismos los que clasificamos el producto y el propietario puede ver el proceso hay algunos criterios claros. No es que tú llevas tus manzanas al mercado y te dicen, ¡son la porquería! ¿Por qué? ¡Porque son la porquería! Entonces esto ayuda en disminuir la incertidumbre.

Crear un producto con más valor añadido, aquí se ha doblado el porcentaje de corcho de calidad, con lo cual es un dato claro.

Ampliar el abanico de productos y servicios la competencia tiene dos tipos: bueno y malo. Y nosotros tenemos hasta cuatro tipos, con lo cual es un dato claro.

Economías de escala: pues ahora estamos concentrando un tercio de la producción de Cataluña. Es mucho, es muy importante.

Mayor interacción entre los agentes del sector: estamos trabajando ya con tres nuevas empresas en Cataluña y con dos nuevas empresas fuera de Cataluña que ahora son clientes nuestros. También es un dato objetivo. Antes no existía y ahora está creciendo. Y tenemos proyectos con varias empresas para el análisis de la calidad y ver cómo mejorar el rendimiento del corcho para el aprovechamiento. Esto es un indicador claro de la interacción.

Beneficios para todos los afectados: evidentemente estas empresas nos compran el corcho porque es la empresa los beneficia, porque si no, no lo comprarían. Y a nosotros evidentemente también, es una cosa... [obvia].

Mejorar y facilitar el marketing, lo realizamos a través de una mano. Antes no existía, ahora existe. No es que hemos mejorado si hemos empezado hacer marketing, antes no existía. La prensa: “el corcho catalán es muy malo, el vino tiene gusto a corcho que decían que es un defecto”. Que no, que hicimos un estudio que muestra que no es la verdad. Con esto facilitamos es marketing.

Mayor poder del mercado: tener un tercio de la producción de Cataluña nos da mayor poder, es un indicador claro.

Incremento de la oferta: muchos propietarios que no cosechaban, ahora están empezando cosechar, y están interesados en incorporarse en la agrupación.

d. [TABLA 4] ¿Ha habido efectos positivos que no se esperaban?

Si, muchas veces las bodegas, las denominaciones de origen de vino, al saber que aquí se están trabajando con este producto, pues tienen más interés. Yo creo que, aún no hay resultados, pero a corto plazo pueden ir a estos bodegas a ser nuestros clientes. Porque nosotros a través de la certificación garantizamos que el corcho que les traemos es de aquí. Con lo cual a comprar un producto local a ellos beneficia.

¿Entonces la demanda ha incrementado un poco?

Mmm [afirmación]

e. ¿Y efectos negativos?

Se cabrean los otros [Amorim]. Pero se cabrean poco [porque tienen más competencia] y al cabo de dos días como ven que es bueno para todos... No hay negativos. No sabría verlos.

12. Tenemos en cuenta también los obstáculos que aparecen al establecer este tipo de colaboraciones. ¿Han encontrado algún de los siguientes obstáculos? TABLA 5

A ver, incertidumbre cierta incertidumbre sobre los efectos. Básicamente dicen; “Ui, ¿vosotros es muy pequeño y queréis hacer competencia a la empresa más grande del mundo? ¡Vais a desaparecer!”. Bueno, tampoco, es competencia desleal.

13. La teoría del capital social destaca algunos aspectos positivos de las colaboraciones [TABLA 6]. En el caso de QS, ¿esto ha ocurrido?

Costes de transacción, mejorando la eficiencia, estos sí. Costes de transacción, ¿qué tipo de costes? [*Costes de venta, de compra, de búsqueda de información*] esto sí.

14. ¿Los objetivos actuales son los mismos que los iniciales, o han cambiado/evolucionado?

Han cambiado.

15. Mirando de aquí al año 2020: ¿cree que los obstáculos que hemos comentado anteriormente seguirán presentes en el futuro? ¿o también se van a encontrar nuevos obstáculos?

Yo creo que los obstáculos serán distintos. Ahora entramos en un sector nuevo, tendremos problemas nuevos. Hacemos un trabajo nuevo, tendemos problemas nuevos. Creamos una agrupación de productores, hasta al 2020 tenemos soporte para este proyecto. Nos estamos planteando... Ahora trabajamos con las instalaciones de la antigua empresa (CP), que son instalaciones muy adecuadas para la compra y preparación de corcho. Ahora la empresa está en quiebra técnica en concurso de acreedores e igual tiene que vender sus instalaciones; tendremos que buscar un local e igual nos interesa comprar este local, hacer inversiones en maquinaria... Tendremos que hacer frente a los retos y a los problemas a cualquier empresa que está pujando, que está creciendo.

¡Ya está, Gracias!

Tabla 1- factores desencadenantes

¿Alguno de los siguientes aspectos fue un factor que dio el empuje para establecer la colaboración entre vuestros socios?

A. Hubo algún tipo de cambio ambiental (ej. el cambio climático impide continuar las actividades económicas previas, insecto perforador del corcho):

B. Hubo un cambio social (ej. desempleo repentino porque cerró una empresa local):

C. Hubo un cambio económico (ej. nuevas demandas de productos, ...):

D. Hubo ayudas institucionales (subvenciones, asesoramiento, etc):

E. Otro: _____

Tabla 2- Canales de comunicación

Canales de conexión	¿Utilizan este medio?	¿con quién? Ej. propietarios forestales, fábricas, recolectores...
Correo electrónico		
Correo postal		
Teléfono/Skype		
Fax		
Reuniones formales		
Reuniones informales		
A través de noticias, periódicos		
Redes sociales: Facebook/Whatsapp		
website		
Otro		

Tabla 3 – Emergencia de la idea de colaborar

- Idea de una persona entre los socios
- Idea presentado por un grupo de actores afectados
- La idea evolucionó en una reunión
- Idea de alguien externo
- Idea surgió dentro de la sociedad
- Otro? _____

Tabla 4 – Objetivos

Procesos de las asociaciones/colaboraciones	Objetivos principales	Efectos actuales	Efectos + no esper.
		[T P N]	
Facilitar la gestión forestal			
Mejorar el control sobre calidad del producto	¿?		
Disminuir la incertidumbre			
Mejorar el control sobre el acceso al bosque			
Mejorar el estado ecológico del bosque			
Crear un producto con más valor añadido	¿?		
Especialización			
Ampliar el abanico de productos y servicios			
Economías de escala (Reducir los costes unitarios)	¿?		
Mayor interacción entre los agentes del sector	¿?		
Creación de empleo			
Beneficios para todos los actores afectados	¿?		
Mejorar y facilitar el marketing			
Mayor poder del mercado	¿?		
Incremento de la demanda			
Incremento de la oferta			
Desarrollo rural			

Tabla 5 – Obstáculos

- A. Desconfianza entre los socios
- B. Desconfianza hacia nuestra institución/intermediario/catalizador
- C. Desconfianza hacia la novedad (la nueva manera de relacionarse/organizarse y tomar decisiones)
- D. Desacuerdo entre socios
- E. Conflictos personales entre socios
- F. Desacuerdo con la propuesta novedosa de organización
- G. Mala interpretación de la propuesta novedosa de organizarse
- H. Incertidumbre sobre los efectos
- I. Consecuencias negativas involuntarias
- J. Pérdida de poder de decisión
- K. Bajos incentivos de los socios para colaborar
- L. Competencia desleal

Tabla 6 – Capital Social y colaboraciones

- Desde que QS funciona, han disminuido los costes de transacción, mejorando la eficiencia (S/N)
- Desde que QS funciona, ha mejorado el autocontrol entre las personas o entidades que participan (S/N)
- Desde que QS funciona, ha mejorado la confianza entre las personas o entidades que participan (S/N)
- Desde que QS funciona, ha aumentado la innovación (S/N).

Annex 6: Interview; ALpST

Empezamos,

1. Primero, me gustaría que me contase sobre la Asociación de Tofonaires de Catalunya

Si, mira. Esta asociación se creó un poco a raíz de un congreso que hubo el año 1999 en Aix-en-Provence en Francia. Congreso en principio científico, vale, pero que también había gente del sector y [en Francia] a nivel sindical, asociativo estaba un poco más organizado y en cambio en España prácticamente no existía eso. Entonces en este congreso a raíz pues de técnicos, de empresarios del sector, un poco se puso en evidencia esta situación sobre todo también desde del lado

francés, y comentaron pues a la gente de aquí que intentase agruparse pues a nivel de asociaciones provinciales y después crear una federación española de truficultores. Un poco como está organizado el Francia: tiene asociaciones departamentales a nivel regional, después a nivel regional, y estas las regionales están asociadas en la federación estatal. ¿De acuerdo? Entonces a partir de allí se hizo... Y también en este momento también teníamos un proyecto LIFE en el centro tecnológico [CTFC], de hecho fue el primer proyecto LIFE que tuvo el centro sobre producción de hongos comestibles. Se promovió a un nivel técnico un poco con los agricultores que se había contactado para poner parcelas de demostración o parcelas de investigación la creación de una asociación de productores. Entonces en el año 2001 se creó esta asociación. Que de hecho se llama “Asociación Life de productores de Setas y Trufas”.

Y el congreso científico, ¿cuándo fue?

En el 1999, en Aix-en-Provence.

O sea hubo dos años entre que se surgió la idea y se estableció la asociación.

Sí, sí. Y en paralelo también se crearon las asociaciones de truficultores de Huesca, la de Teruel, una de Soria y etc, etc. ¿Vale? Y estas crearon la Federación Española de Asociaciones de Truficultores. Sí que es verdad y hay que decirlo que Catalunya y de había un sistema de organización, pero en este caso sólo agrupaba lo que eran los recolectores de trufa silvestre. No podemos decir a los cultivadores que prácticamente eran inexistentes en esta época. Es decir, el centro hizo una labor muy importante de dar a conocer la posibilidad que existía y que existe de cultivar la trufa. A partir de allí, pues ahora empieza a ver un grupo importante de productores, pero antes la cultura de trufa en plantaciones no existía. Entonces la Generalitat de Catalunya un poco para tener el sector un poco ordenado, vamos a decirlo, de por ley fomentó, un poco obligó, a la creación de asociaciones de buscadores de trufas silvestres a nivel comarca en Catalunya. Y esta gente tenían que estar asociados y disponer de una licencia. En el resto de España no existía. Pero nosotros, lo que sí que nos pasó... Bueno, hubo contacto con la asociación de truferos, pero los objetivos no eran los mismos. Es decir, las prioridades de los

buscadores no tenían nada que ver, o muy poco, con lo que serían los cultivadores. Para haceros una idea: los buscadores, un poco como las setas, van a “cazar trufas”, ¿vale? Y aunque teóricamente necesitan el permiso del propietario para ir a buscar las trufas al monte, al final eso no lo hace casi nadie. En cambio, pues al nivel de los productores, ¿qué pasa? pues que solo lo haces en tu parcela particular, en tu parcela o en una parcela arrendada, y que no quieres que se te ponga la gente allí... Y poquito también el miedo por parte de los truferos silvestres que si es que se fomenta el cultivo pues que van a aumentar la producción, y eso va a hacer es que bajen los precios... Y entonces decidimos hacer vía y fomentar la creación de una asociación [en Cataluña]. Entonces actualmente somos algunos 150 socios que agrupan la mayor parte de superficie plantada de Catalunya, que son en total en Catalunya son 700ha y el objetivo de la asociación al final es un poco de compartir necesidades, sobre todo al nivel de legislación, es decir, tenemos una serie de necesidades distintas a lo que sería el sector silvestre, lo que es la trufa silvestre. Entonces lo que estamos haciendo es una labor de dar a conocer las necesidades ante la administración, intentar que se adopten medidas a nivel legal, prácticas de cara de los cultivadores. Para poner un ejemplo sencillo, las truferas silvestres está prohibido cavarlas. Cavarlas es un trabajo manual, del suelo. Para que no se destruya la trufera. Pero en cambio en un cultivo gracias a las mejoras en los conocimientos y las técnicas se están haciendo laboreos, trabajos manuales o mecanizados de las truferas. Pues esto está prohibido por ley. Entonces imaginaros una plantación que hay unas 250 árboles /ha, unas 250 truferas, todas trabajadas. Pues puede ir un agente rural, guarda forestal y poner una multa al propietario, y como entenderéis un propietario particular que hace una inversión no hará una técnica de gestión para perjudicarse, sino para que le vaya mejor en principio. Para tener un aumento de la producción, mayor calidad de esa producción. Entonces hay aspectos legales que son contradictorios con las necesidades que tenemos nosotros. Ya no digo a nivel de mercado, etc. Entonces por un lado está todo esto, y después también un poco la asociación ha servido para canalizar toda la información que se va generando en el laboratorio, vale, en este caso CTFC y Universidad de Lérida, o lo que va generando otros laboratorios otros centros de investigación pues en España,

Francia, Italia o en otros sitios del mundo. Toda esa información que se va generando, transferirla vía asociación porque es un nivel individual, muy complicado ¿vale? Es decir, nosotros pasamos la información a la asociación y ellos la transfieren a sus asociados. Imagina si tuviésemos que hacer nosotros como centro tecnológico todo a nivel individual: sería más complicado ¿de acuerdo? Y después también canalizamos todas las jornadas, cursos, actividades que se vayan desarrollando, que lo sepan y pues con un conocimiento sobre todo. Partiendo de que es un cultivo nuevo es muy importante todo el tema de información y formación de la gente, y la asociación ha sido un canal para poder lograr estos objetivos. Todavía no hemos llegado a la fase de comercialización, marcas etc, etc. Todavía está un poquito verde. Y más teniendo en cuenta la cultura española, que el tema de cooperativas etc. cuesta mucho, a diferencia de otras zonas como Francia etc. ¿vale? ¿No sé si tenéis alguna duda de asociación?

Por ejemplo, ¿todavía no se hace venta? Pero sí se espera la cara del futuro que se puede hacer venta a través de la asociación o no es un tema...

De momento es un tema muy verde, yo creo que muy verde. Es que la experiencia... Yo lo veo también de la zona de la fruta de aquí de Lérida y es complicado todo el tema del cooperativismo etc. es muy difícil. Hay que tener cultura también y formación al respecto, y de momento no lo veo. Eso no quiere decir que en el futuro... [sí que pueda darse]. ¿Qué problemas hay? Pues lo de siempre ¿no? hay gente que produce una trufa de mayor calidad que otra gente, gastos compartidos, la gestión, la gerencia...dificultan muchas estos temas. Todavía ahora que estamos en fase inicial. En el año pasado 7 toneladas y media que se producían de trufa en Catalunya, unos 500 kilos procedían de plantación. Es decir, que es muy poquita cantidad todavía. Pero por el momento el objetivo que se pretendía en el inicio, se ha cumplido.

2. ¿Conoces de alguna cooperativa de truferos en España?

En Álava. En Álava sí que tienen, Álava. Navarra tienen una. En Álava también. Tienen una especie de agrupación que intentan comercializar la trufa a través de ellos. Pero que no sé exactamente hasta qué punto comparten. Es decir, qué tipo de gestión hacen no estoy al caso. Pero no se trata de mucha cantidad de trufa. Es como siempre: para vender 50 kg, 100 kg, 200 kg, vale. Eso es muy sencillo. A partir del momento que tienes que comercializar en forma conjunta, no sé, 30 toneladas y 500 propietarios, la cosa se complica. Es decir, lo que puedo ver hasta el momento es pues “para jugar”, que digo yo. [risas] Sí, es verdad, porque son pocos propietarios y poca producción y bueno pues miramos. Si te encuentras con tus amigos pues para hacer un planteamiento, pues sí, pero ya una cosa sería no existe.

[problemas compartiendo pantalla, 12.10-13.05 no transcrito]

3. Ahora, ¿cuál de estas figuras se corresponde más con la colaboración actual?

[problema compartiendo la imagen. Elena explicando los dibujos] A: centralizada. B: los socios también interrelacionan entre ellos. C: la asociación está fuera como observador o facilitador. D: asociación hace de intermediario.

Yo creo que es más la B. O para según qué cosas quizá sería la A pero empieza a ver mucho de la B ya.

Vale, o sea que al inicio era entre las propietarios o entre los truficultores, no se conocían. Sí muy bien. Y ahora ya han establecido digamos relaciones entre ellos al paralelo a la asociación. Sí.

4. ¿Cuántos socios participan en la Asociación de Tofonaires de Catalunya?

150

5. ¿Cómo se les ocurrió a empezar a trabajar con trufa? [opciones]

Sobre todo ha sido la B, al principio sobre todo. El centro tecnológico un poco lo que hizo es dar a conocer a este tema. Y cada vez que hacíamos una charla decíamos que existía una asociación de productores, entonces de los 20 que venían a la charla, 5 me entregaban... [la inscripción] A los que tenían realmente el interés, que decían ¿pues a ver, a partir de la charla que se hacía? Dicen; “Ui, pues sí yo tengo posibilidad de hacerlo yo o no”. Pues, si tenían posibilidad ¿qué hacían? Se escribían a la asociación. ¿Vale? Los de ese pueblo se conocían, pero con los de la comarca de al lado no por ejemplo. Entonces, ahora ya con el tiempo a raíz de todas las actividades de que hemos reuniones etc. ya hay interacción entre ellos aunque sean de zonas distintas. Y mucha gente ya está en esta fase. Interaccionan entre ellos y algunos de estos ya dan a conocer lo que es el cultivo. Ya no es directamente el centro.

Y cuando se creó la asociación ¿cuántos habrían al inicio del todo?

Pues, yo conseguía arrancarse seis voluntarios para justos, mismos necesarios para crear la asociación, yo era secretario. Y todavía lo sigo siendo, ¡vamos!

Vale, o sea de los seis pasaba a los 150 desde 2001 hasta ahora. Sí.

6. ¿Qué actividades están realizando (o prevén realizar) en este ámbito?

Búsqueda de trufa silvestre en los montes de la zona? No. La asociación no hace estas actividades. Lo que hace la asociación es canalizar información, ya sea para formación, visitas técnicas o oportunidades, ferias etc. Lo que no hacemos todavía es ir a buscar las trufas para los socios por ejemplo. Eso no hacemos.

Han dicho que hay un asociación de estos truficultores o como se le llama los...

los silvestres, los truferos.

De truferos silvestres ¿hay una asociación aparte?

Hay varias, a nivel comarcal.

Vale, entonces básicamente hacéis eso, y luego, bueno sí que me has comentado ¿plantaciones hacéis?

No, la asociación no. La asociación, no hace trabajos no lo hace.

¿y asesoramiento?

El CTFC hace el asesoramiento. Es decir, la asociación sirve para canalizar eso, asesoramiento, formación, los servicios etc. que realiza el centro por decirlo de alguna manera. Pero no tiene estructura propia. No tiene personal contratado etc. De hecho la sede está en Pujada del Seminari s/n, en antiguo edificio del centro tecnológico.

Vale, ¿tampoco hace trufiturismo?

No, como tal no. Todavía no. Hay iniciativas en nivel particular, eso sí.

Y ¿producción de planta micorrizada?

Tampoco lo hacemos. Pero por cierto hay socios que empezaron, que ni conocieron la posibilidad de cultivo que hoy tienen 50 ha, tienen un vivero también para producir planta micorrizada, y que hacen hasta trufiturismo. Pero la asociación como tal no lo hace. Lo que hace es dar a conocer estas posibilidades. Por ejemplo el viaje que hicimos a Teruel, que vino tu padre, Elena, pues les enseñamos toda la cadena del valor: desde la producción lo que sería la comercialización, las conservas, pasando por el trufiturismo y el turismo gastronómico ¿vale? a platos trufados. Entonces, a partir de estos viajes que hemos hecho pues la gente dicen; pues mira, esto me interesa yo lo puedo aplicar o no, ¿de acuerdo? Somos facilitadores, por decirlo de alguna manera.

[Compartiendo pantalla 2200-2230 no traducida]

7. ¿Cuáles son los objetivos de Tofonaires de Catalunya? La tabla (tabla 1) muestra diferentes procesos que pueden ocurrir en asociaciones o colaboraciones. ¿Alguno de los procesos que mencionamos abajo constituyen los objetivos principales de la Tofonaires de Catalunya?

Digamos los tres a cinco principales. Puedes tomar tu tiempo para leer y pensar un poco.

[el entrevistado leyendo la tabla 2235 - 2347]

A ver, yo creo que en lo de disminuir el incertidumbre, sí que ayuda la asociación. Claramente, por lo que comentaba, la información, cursos etc. eso da seguridad a la gente eso, pensando en que es un cultivo nuevo, o relativamente nuevo y hay muchas dudas. Especialización también ayuda. El abanico de productos y servicios también porque dan conocer de experiencias de todas zonas. También economía de escala a reducir costes también, porque por ejemplo el servicio de evaluación de planta lo hacemos conjuntamente con la asociación, el centro y la asociación, y vamos todos juntos a localizar la planta de calidad a compartir el servicio etc. y luego los costes se repercuten a unidad de planta. Lo explico: si viene una persona y quiere 50 plantas, el coste sea lo mismo si una que quiere 500. Tendrá que pagar pues los 400 euros igual de 50 plantas que las 500. En cambio, si vamos agrupados, las 550 plantas, es decir 400 euros, se repercuten a las 550 plantas de forma proporcional. ¿De acuerdo? entonces salen mucho más barato.

Mayor interacción entre los agentes del sector sí, claramente, porque después hacemos actividades pues con técnicos, del administración etc. Hombre, creación del empleo ¿qué entenderíamos aquí? Directamente nosotros no, pero indirectamente sí.

Pero, ¿no es un objetivo principal?

Hombre sí, sobre todo es lo de tener una alternativa productiva, porque estamos hablando de zonas de media montaña que hay pocas alternativas. Vale, entonces es una manera de sentar gente en el territorio genera actividad económica, que al final también es empleo. Beneficios para todos actores afectados, hombre sí, claro. El objetivo siempre es beneficiar a la gente de una manera. Lo del marketing todavía no. Mayor poder del mercado tampoco por el momento. Incremento de la demanda, hombre sí. Hacemos, pero muy a pequeña escala, acciones puntuales o ayudamos en acciones de “show cooking”, ferias etc, ¿vale? para dar a conocer el producto y que la gente consuma más. Pero siempre acompañando. Incremento de la oferta sí, claro. Y desarrollo rural.

8. ¿Ha habido efectos positivos que no se esperaban? Como una sorpresa.

Por el hecho de que ahora pues esta gente esté trabajando o haya establecido conexiones a partir de la trufa de las reuniones ha habido algo que no te esperaba así mira la asociación ha acabado fomentando esto.

No, a nivel de la asociación todavía no. El día que vaya sola y no tenga que hacerlo casi todo yo, ese día os lo diré. Pero de este momento le toca mí. De hecho, demasiado.

9. ¿Y efectos negativos? Se haya fomentado más cultivo...

Efectos positivos en general sí. Eso es seguro. Cosas que digas “WOW”, que va sola y la asociación y ha conseguido a montar sistema tipo cooperativa para comercialización que sea la idea final. Como podría ser como el Concorci Forestal o Asfoso en Soria que tienen la asociación y después tienen la empresa de trabajos. Todavía no se ha llegado pero efectos positivos si seguro y tanto.

10. Un aspecto que parece ser importante para la buena marcha de la actividad asociativa es cómo los diferentes miembros se comunican. Y ahora te estoy preguntando si su caso, ¿usan el correo electrónico? ¿Entre ellos?

No, para comunicarlos desde la asociación.

Teléfono y correo electrónico.

No tenéis una revista o un “newsletter?”

No. Reuniones sí.

¿Formales e informales?

Más bien formales como asociación. Reuniones de junta directiva y asambleas.

¿Tenéis una web por ejemplo? Teníamos, ya no. Porque me tenía que encargar de todo yo. Y cuando entré de Cap d'Àrea tuve que dejar [este tema], lo casi todo. Ahora se han hecho elecciones hace un poquito. Como hay mucho más interés, porque imaginamos que empezamos seis voluntarios. Ahora el sector está un poquito más maduro, mucha más gente interesada en esto vine para adelante porque tienen negocio detrás así. Hay actividad y entonces hay una necesidad y se ha crearon una nueva junta que está mucha más activa. ¿De acuerdo? Entonces, estamos en fase de hacer todo eso. El logo lo vamos a cambiar hacerlo a web, Facebook, twitter etc. Pero todavía no hemos llegado. Hemos hecho asamblea hace antes del verano.

11. Parece que “es más sencillo colaborar cuando ya se conocen los actores entre ellos o ya colaboraban anteriormente”. ¿Había ya otras colaboraciones previas a la creación de la asociación, sí o no?

Muy pocas inexistentes, es que no existía nada. Había algunas 20 ha tanta en Catalunya cuando empezamos nosotros. Es que no existía el cultivo.

Prácticamente, era es decir a la raíz de promoción que hemos hecho y cree que empezaba a ver cultivo cuando empezaron entre ellos también a interaccionar, pero sino, no..

¿Y tienes la percepción que por ejemplo podrías decir que es la mayoría de la asociados también son del Consoci o la mayoría de asociados también pertenecen

a una cooperativa agrícola? ¿O la mayoría de asociados son de unión de Pagesos?
¿O algo así?

Es tan variado, tan amortizado, tan disperso. Te vienes de una persona, un doctor de Barcelona que tiene algunas tierras en tren al Payes de la zona Vilanova de Meia. ¿me explico? es muy diverso. Es muy diverso, no es un tema... O sea, nos vienen de aquí y no, no, no, no muy diverso.

12. Ahora miramos a la segunda tabla. Nos interesa el contexto en que se crean las colaboraciones entre diferentes actores del territorio.

[problemas con el ordenador] 3255 – 3400 no traducida

Cuando se creó la asociación, ¿se podría decir que hubo...?

A. un problema común a todos los socios que se podía resolver mejor de forma cooperativa. No. Realmente que no, porque fuimos nosotros que empujamos un poco.

B. ¿hubo potencial para mejorar la situación actual? Bueno, la del momento, sí.

C. una oportunidad de negocio interesante (contexto de mercado) sí

D. una preferencia de los socios en la forma de trabajar conjunta (contexto laboral) No, en su momento no.

E. había una colaboración informal previa y se formalizó con la cooperativa (contexto informal) No

F. había un interés desde de la administración hacia nuestra actividad (contexto institucional) Sí.

13. En sus propias palabras, ¿cuál fue el problema más importante antes de la creación de la Asociación?

O sea, que si la asociación estaba resolviendo una problema pre-existente digamos.

No veían tampoco la necesidad porque era tan incipiente el cultivo, que les costó. Una vez arrancado, sí que fue fácil. Porque a partir del momento que hubo la asociación, cuando íbamos a dar las charlas la gente decían “ui, qué bien”. Pero al principio como había muy poquitos propietarios colaboradores, muy poquita gente que había iniciado. Bueno, no acababan de verlo [el partido que puede ser este sistema]. Les costó poco, de hecho sólo éramos seis, para que veáis.

14. ¿A quién se le ocurrió la idea de una colaboración de este tipo?

¿Idea de una persona entre los socios, idea presentado por un grupo de actores afectados, la idea evolucionó en una reunión o idea de alguien externo? Alguien externo.

15. Y también estamos interesados en los factores desencadenantes para que se establezcan asociaciones similares. ¿Alguno de los siguientes aspectos fue un factor que dio el empuje para establecer la colaboración entre los socios?

16. La teoría del capital social destaca algunos aspectos positivos de las colaboraciones. Estos son mostrados en tabla 6. En su caso, ¿esto ha ocurrido?

¿han disminuido los costes de transacción, mejorando la eficiencia? Sí

¿ha mejorado el autocontrol entre las personas o entidades que participan?

¿En qué sentido el autocontrol?

Pues en lo que haya que controlar; o sea, en cada caso es específico. Aquí me imagino que no traen trufa mala o de afuera...

Lo de la planta sería el ejemplo. Sí, Sí.

Hay casos en que se hayan traído esta indicum? Eso está entrándose, esta no se puede parar, pero a nivel de calidad de planta, el control de planta que es un objetivo también de la asociación de planta para que esté correctamente inoculada, esto sí.

¿ha mejorado la confianza entre las personas o entidades que participan? Sí.

¿ha aumentado la innovación? También, sí. Es una innovación más igual social de forma de hacer.

17. Y ahora, los obstáculos (actuales). Tenemos una tabla más, pero no lo puedes ver, entonces te los pregunto y me dices si (actualmente) existen o no.

¿Desconfianza hacia la novedad (la nueva forma de organizarse y tomar decisiones)?

Pues sí.

Por lo que dices, tampoco es que la asociación tomé decisiones super influyentes en lo que hace cada miembro.

En su creación o en general ahora? ¿Ahora, actual? **Actual.** Sobre todo, le tema de la plantación, es la única cosa. Además no.

¿Desacuerdo entre socios?

A veces sí. Eso es positivo. Suele decir que están serios.

¿Conflictos personales entre socios? Sí. Ahora sí, antes no.

¿Desacuerdo con la propuesta novedosa de organización?

En la forma de organización, pero en actuación de la organización, ahora sí. En forma de hacer y tomar decisiones, hay conflictos de intereses.

¿mala interpretación de la propuesta de innovación? No

¿Incertidumbre sobre los efectos? Al inicio sí.

¿Y ahora? no. Es más maduro, ¿lo que dices?

¿Bajos incentivos de los socios para colaborar?

Había épocas que sí, bajos incentivos. Sí. Pero, esperemos remontarlo

Y otra cosa que nos han dicho: competencia desleal. ¿Lo habéis sufrido? Por miembros incluso del mismo, de la misma asociación que hayan dicho no se pues algo contrario...

¿A los intereses de la asociación? Sí, eso sí.

18. Perspectivas futuras. ¿Los objetivos actuales son los mismos que los iniciales, o han cambiado/evolucionado? Han evolucionado.

Por lo que decías igual ahora planteáis más el tema de la venta o...?

No todavía la venta, pero sí más el tema del web, cuidar la web, darnos a conocer a conocer más.

19. Mirando de aquí al año 2020: ¿cree que los obstáculos que hemos comentado anteriormente seguirán presentes en el futuro o también cambiarán? Uí, ya no me acuerdo, pero...

Pues nos has comentado que había un poco de desconfianza, incertidumbre, desacuerdos con los socios, entre socios...

20. Es puntual. Es siempre alrededor de lo que estamos haciendo más en serio que es el tema de la planta. Porque hay socios que antes no eran viveristas y estaban de acuerdo con la sistema. Ahora son viveristas. Entonces pues cuando los resultados les benefician están de acuerdo. Cuando les perjudican, pues no están de acuerdo. Es el único conflicto que hay, pero es un pequeño grupo. Ya está; no hay más.

21. Y luego, por ultimo te quería preguntar. Vosotros sois para Cataluña. ¿Qué relación hay con la federación española o... ¿la normativa por ejemplo, que afecta el tema de trufas es más a nivel Cataluña o también afecta España? Es a nivel Cataluna, pero también hay temas que son de ámbito nacional. Por ejemplo, la Ley de montes, eso afecta a todas las comunidades autónomas y el problema o uno de los problemas que existen, es que el cultivo al plantar encima se considera forestal. Y eso es de ámbito nacional. Entonces que sí hay temáticas compartidas con otros regiones y asociaciones que son parejas.

¿Porque a los propietarios, o a los truficultores interesaría cambiar a que se considera agrícola? Sí.

¡Muchas Gracias!

Annex 7: Interview; Ultzama

Empezamos con las preguntas...

1. *Primero, me gustaría que me contaras en breve **cómo funciona el Parque micológico de Ultzama.***

Vale, pues mira, el parque micológico de Ultzama lo que tiene es... se basa en una regulación en un territorio que son, es un ayuntamiento junto con 12 consejos. Entonces en total son unas 6 mil hectáreas aproximadamente de bosques y [se corta]... ha de tener un permiso de recolección. '... una serie de servicios. [se corta]

Micológico es un acotado de setas, es una regulación por la cual para recoger setas se ha de tener un permiso de recolección. Derecho de recolección de tanto setas como una serie de servicios asociados. Y estos servicios son tan importantes o más importantes que el propio derecho a la recolección. Y es un poco por lo cual la gente viene aquí, ¿no? Te voy a contar los servicios principales: tener un horario amplio de atención al público, tener un punto de información micológico que tenemos en uno de los pueblos que se llama ALCÓN? Este es un proyecto que depende del ayuntamiento, también hay que decirlo. Es un proyecto público que está gestionado por una empresa privada, que somos nosotros, que somos XX(nombre de la empresa)... Este punto de información de atención al público es de jueves a domingo. Ahora mismo tenemos así, de 8.30 a 14h.

Tenemos... Damos un mapa-guía del valle para que la gente pueda acceder a las pistas y tenga claro dónde están los accesos al bosque. Estos son todos principales servicios.

Otros servicios hacemos un parte micológico como unos muestreos en los que estimamos la producción semanal de setas que aparece además en nuestra web semanalmente.

Tenemos la consultoría micológica sábados y domingos y festivos de 8h a 15h y también los viernes a final de la mañana. Damos folletos sobre los comestibles y tóxicos, unos folletos de buenas prácticas de recogida y consumo... Esto es sobre todo un proyecto de educación ambiental; que nos servimos de la regulación micológica para hacer educación ambiental y solucionar un problema, que era el problema que existía antes 2007, que era una sobreexplotación, de recolección incontrolada, y hemos pasado a una situación una gestión. Hay una empresa que gestiona, y es el ayuntamiento el que valida y evalúa todo esto anualmente, tanto con el equipo técnico que somos nosotros o con el sector turístico, y los concejos con todos los titulares del monte.

Más servicios como puede ser dar información, visitas guiadas y básicamente sería esto como funciona el parque. Y con los ingresos de los permisos es con lo que funciona la gestión y con lo que se puede pagar el trabajo. Y desde hace tres años el proyecto hemos conseguido la autofinanciación del proyecto. Es decir, con los ingresos que se tiene 30.000 o 40.000 €, dependiendo el año, si es mejor o peor campaña, con eso se financia el trabajo nuestro. Vamos, con los permisos se pagan el trabajo. Vale?

Hay dos ingresos fundamentales que son [se pierde] permisos porque podemos dividir en dos partes: unos son los permisos anuales para la gente de fuera del valle, entonces esto se ingresa sobre todo en primavera. Y allí es cuando abrimos la campana de abonos anuales, que llamamos. Y allí es cuando la gente que son de Pamplona los de País Vasco... bueno, gente que no está muy lejos de esta zona, se

sacan el permiso anual para poder venir cuando ellos quieren, o bien todos los días que vale 80 euros los permisos, o sólo entre semana que vale 50 euros, o bien sólo fines de semana y festivos que vale también 50 euros. Y eso se ingresa, que son los 70% de los ingresos, se ingresa en primavera. Y luego la otra parte de los ingresos tiene que ver con los ingresos [depende] de [los] años. Y fluctúa más, y depende más de cómo sigue la campaña. Por ejemplo esta campaña de 2015 está siendo bastante buena, y entonces llevamos del orden de 2500 permisos aproximadamente, para que tengas una idea de número de permisos que movemos. Y esto sería la otra parte de los 30 – 40 % de todos los ingresos por permisos.

Con todos esos ingresos es con lo que podemos gestionar, para que se pueda dar esos servicios de que hablamos de punto de formación, [se pierde] de asesoramiento en campo, cómo están las pistas, vemos la capacidad de acogida. Y hay uno de los principios clave en este proyecto y es que es de ha de ser sostenible ambientalmente. Eso significa que no se puede superar el número de personas diarias máximas en el monte. Y si viene más demanda, ustedes dejan de dar permisos. Y eso pues este año ha ocurrido y algunos años también ha ocurrido.

2. *Seguimos con la segunda pregunta. ¿Con quiénes colaboran?*
¿Cuántos socios participan en el Parque micológico de Ultzama?

Aquí participan trece entidades locales. Sería un ayuntamiento... Bueno, aquí funciona la administración pública, en esta zona Navarra son montes comunales. Esa significa que son del común de los vecinos, es decir, son montes públicos. Entonces, se han juntado los montes de trece pueblos, por así decir. A veces el ayuntamiento que es como la cabeza de comarca, que tiene pues todos los servicios sociales, de educación, sanitarios, pues son los que gestiona el ayuntamiento de Ultzama, que tiene por debajo los consejos. Y los consejos son como pueblos micro que tienen montes propios y que los han puesto en el parque.

En total son 12 consejos. Han puesto montes pequeñitos, más del monte del ayuntamiento que es bastante más grande, y todos esos serían socios del proyecto de una manera.

3. *La pregunta 3 tiene que ver con la figura 1 que te he mandado. La figura muestra diferentes tipos de organización ¿cuál de estas figuras se corresponde más con la colaboración actual? Siempre es posible dibujar o explicar si es que ninguna corresponde.*

Vale, creo que aquí sobre todo el tema de la organización, el equipo técnico lleva gran parte del peso de la gestión, y lo que si se trabaja es directamente con el ayuntamiento. Si es verdad que cambió el ayuntamiento, y está cambiando también el modelo de gestión de alguna manera. Porque ahora, por ejemplo, con muchas de las cosas que hacemos se llevan una comisión, una comisión en donde pueda participar cual quiera persona del valle, incluso vecinos y vecinas puedan participar en esa comisión. Entonces ahora estamos en una situación un poco de cambio porque el nuevo ayuntamiento entró hace poco, en primavera y por ejemplo estamos organizando el día del lobo?, que se organiza desde el parque micológico, que es un evento turístico. Y por eso estamos en una comisión donde está el ayuntamiento de Ultzama, estamos nosotros, pero cualquier vecino o cualquier persona del sector turístico puede participar simplemente apuntando y luego compromiso de ir a las reuniones. Con lo cual podía ser, por ejemplo, tipo de gestión con... el ayuntamiento sería como el socio que aparece aquí en medio, como un poco que lleva o lidera la gobernanza.

Y luego, pues estos socios pueden ser por un lado los titulares del resto de montes, que son los 12 consejos, pero claro, son socios porque ponen el terreno, pero realmente participan poco en la decisión, esa es la realidad. Es su momento se creó una comisión en la que participaban representantes de 12 estos concejos, pues igual venían dos o tres de ellos de representantes y entre ellos en el

ayuntamiento se decidían las cosas. La realidad es que quien lo lidera es el ayuntamiento pues como es algo que es voluntario, la gente que representa los concejos, pues o no tienen tiempo y no vienen, pero bueno, están de acuerdo en cómo funcionan y no hay grandes... [silencio=conflictos]. Entonces, y lo que luego se hace anualmente son dos reuniones del sector turístico, es decir, dos momentos en que se hace una evaluación de la campaña, se van a recoger sugerencias o posibles cambios, y a posteriori al año siguiente antes de que empiece la campaña en primavera se hace una reunión en que se plantea ya un programa de gestión anual. Y entonces existe ese feedback en estos dos momentos, en que se comparte esto con el sector turístico. Que es un sector que se ve muy beneficiado por la existencia del parque y porque hay varias cosas que dan permiso del recolección, varias cosas que hacen menús micrológicos... Y pues por esa sinergia con el sector turístico. Entonces es un poco, realmente [la gestión] es un poco centralizada en lo que es el equipo del gestión en el ayuntamiento. Los socios de los consejos que están allí pero tampoco participan mucho. Y luego estaría el sector turístico que participan en dos reuniones. No sé el dibujo pues, cual es el mejor.

Ya lo has explicado bien, entonces...

Si lo entiendes, es lo más importante.

Intento dibujarlo después, y te lo mando el dibujo y...

entonces perfecto.

Continuamos?

Si.

4. Contando como funciona el parque, ya has dado la respuesta a esa, pero la siguiente pregunta es ¿Qué actividades están realizando en este ámbito de la recolección de setas regulada? Una lista

No sé si te has bajado el documento de valoración de la campaña de 2014. Yo te lo digo, no hay problema.

Ahí está toda la información, porque todo eso es público. Eso es un documento que si no lo tienes, se puede bajar desde internet, pero te cuento un poco. Que serían los servicios al recolector. A parte de lo que es el papelito o el permiso en sí personal e intransferible para que cada persona pueda ir al monte para coger setas, eso es uno de los servicios lógicamente. Luego están los servicios de consultoría micológica, el servicios de asesoramiento en campo, todo el tema formativo, con salidas guiadas o jornadas informativas. Hacemos tanto en otoño como hacemos también jornadas formativas en el invierno para recolectar una especie que sale en invierno que es la seta de marzo o *Higrophorus marzuelus* que no sé si conoces, pero aquí sale y se acepta bien. Tenemos la página web, y tenemos en esta información te puede venir todo el número de entradas, usuarios únicos, origen, todo esto está

Si, conozco la página.

Boletines enviados etc. etc. Tengo el listado, ¿eh?

Luego, el día del hongo es un día especial que estamos ahora organizando... que es otra de las cosas que hacemos y que se organiza el 14-15 de Noviembre. Va a haber un curso de cocina [se corta] especial, se hace el día del hongo pues con diferentes puestos con una especie de mercado de setas en los que se pueden vender setas; hay una demostración en directo de cocina de setas. Todas esas cosas. Y básicamente servicios serían esos.

Perfecto, seguimos?

5. He leído en su página web, (que es muy completa) sobre la historia del Parque. Ahora, la

***Figura 2** muestra la historia en breve como yo lo he entendido. Entonces, en los años 80 hubo un auge de la recolección de setas y en la página web dice que “esa situación conlleva abusos por parte de aficionados” ¿Me puedes aclarar un poco? ¿O sea, entiendo, pero me puedes explicar la situación en más detalle?*

Vale pues, que lo que ocurría es que cuando sobre todo hubo un brote de un especie que aquí se apreciaba mucho, que son los boletus que es un grupo edulis. Había un brote de esta especie, pues venía mucha gente, se masificaba los accesos y había una sobreexplotación, aumento de basura, incluso ha habido problemas a la hora de acceder a algunas pistas... Pues era un desmadre, era un descontrol total. Pues esto, y las entidades locales, pues los vecinos y vecinas pues veían que esto era un problema, que había que hacer algo, y de hecho en [un] momento [hubo] un intento en el año 1985, pero no acabó de funcionar. Incluso venían con camiones y cogían donde les parecía y se llevaban pues un producto de la zona a otros sitios y vendían en otros territorios ¿no? Bueno ante todo esto, se hizo un primer intento, no funcionó; hubo un segundo intento que fue en el año 2007 y que previamente a esa regulación, a la puesta marcha del parque si tuvo un estudio de planificación. Se redacta el “Plan de ordenación y planificación en el 2006 y que allí pues se estudió un poquito la situación, la presión recolectora, se hicieron encuestas tanto los vecinos como los de afuera. Este estudio lo hice yo como profesional en el año 2006. Y pues con toda esta información y este estudio es cuando el ayuntamiento y estos 12 concejos decidieron hacer un poquito [¡!] la regulación. Para hacer esta regulación hay que cumplir la normativa autonómica que es un reglamento de montes en el que se da potestad a los ayuntamientos para regular, hay que hacer una memoria justificativa hay que hacer algunas ordenanzas, tiene que estar un mes en información pública. Y luego, una vez que pasa todos los requisitos pues ya sale en el Boletín Oficial de Navarra y entonces de alguna una manera legalmente estaría ya acotado. Y luego se pone la

señalización, que también tiene una normativa que rige cómo que hay poner qué tipo de señales, y bueno, todo esto se hizo en el verano 2007 y en Septiembre 2007 es cuando empezó a funcionar el parque hasta este año.

Para regresar un poco en tiempo otra vez, porque tengo algunas preguntas. En 1985 dice el ayuntamiento acota la recogida de setas, pero sin éxito. ¿Por qué falló? ¿por qué no funcionó?

Pues, hubo buena voluntad, ganas de controlarlo, pero yo creo que no hubo mucha planificación... y bueno pues claro en ese momento yo tampoco estaba por aquí y no sé muy bien de primera mano cómo ocurrió esto, pero bueno se pusieron algunas señales que bueno al principio debieron de poner algún guarda que estuvo en las pistas pero esto, al final pues no hubo seguimiento. No hubo nadie quién lo gestionara. No hubo ninguna empresa ni nadie en el ayuntamiento que lo gestionase directamente y que tuviese un presupuesto y al final si hay un presupuesto y tiene un coste, pues tienes que generar ingresos, y pues económicamente no era sostenible, y me imagino que esto fue porque no funcionó pero luego ya pues dejó de funcionar.

Y en 1993 las entidades locales protestaron. ¿sabes por qué no estaban de acuerdo con la legislación?

Esto del 93 no sé de dónde lo has sacado. Es que no tengo muy claro... Este año 1993... [se pierde, está pensando] Esto fue a posteriori de la regulación a nivel autonómica. Es decir, en el año 1992 sale la normativa del reglamento de montes. Pero lo que no entiendo es eso que protestaban los locales... Ah, ¿sería el tema del año 1985, quizás, esta información? No tengo claro...

No. Me parece muy interesante que lo han intentado y no fue un éxito, y después sí. Entonces, en 2003 hubo un aumento de los recolectores foráneos. ¿Y con ese aumento, surgieron algunos problemas o oportunidades?

Bueno, lo que ha pasado es que el aumento de gente que va por setas al monte cada vez es mayor. O sea, es en un afición que está en auge ya desde los años 80 y pues ha habido diferentes vicisitudes pero ha seguido aumentando. Y esto es una problemática es a nivel de toda Navarra y de todo el estado Español que está pasando esto. es algo incluso yo diría que de las sociedades occidentales. Tú si estás trabajando a nivel Europeo sabrás. Yo conozco la experiencia de Italia también porque estuve en Italia, y también es un tema que está ocurriendo, y aquí pasa allí lo mismo. Esto va en aumento, aumento. La gente se está echando a los montes, a veces con muy poca formación, y esto hace que haya más intoxicaciones, más problemas en la zona de producción y que cada vez más zonas estén reguladas. Esto es algo que está ocurriendo general, a nivel nacional, ¿no? Y yo creo que en este contexto pues en Ultzama y en Navarra es un poco la misma historia. Pues entonces en 2006 se redacta el plan de ordenación. Además en 2006 fue un año extraordinario de setas. Para que te hagas una idea, en 15 días se estimó como que unas 20 000 personas estuvieron aquí buscando setas. Que es una cosa.. vamos! Yo hice en alguna de las pistas alguna de las encuestas, y pistas de 2-3 kilómetros había 100 coches, por ejemplo!, cogiendo setas. Con lo cual más que una pista parecía una autopista! Con lo cual no tenía ni pies ni cabeza. De hecho hubo gente que igual que entraba, salía: “yo es que me voy; me parece que esto no tiene sentido. ¿Qué pasa aquí? ¿Que regalan dinero o llueven billetes de 100 euros?.

¿o qué pasa? ¿Por qué hay tanta gente aquí? Evidentemente algo había que hacer, ¿no? Y, pues la regulación lo que pretende es evitar... Uno de los objetivos principales es evitar la masificación y la sobreexplotación. Y creemos que desde que está regulado, hemos conseguido evitarlo. Y era uno de los principales objetivos. Y el segundo objetivo que era generar de alguna manera empleo,

generar actividad económica en torno a la micología, pues es otra de las cosas que también pensamos que estamos consiguiendo ¿no? Porque, al final viene menos gente, viene controlada, viene canalizada y está dejando un dinero que posibilita que haya una gestión, y que posibilita que hay una oficina turismo abierta, y posibilita que se pueda dinamizar el turismo a través de la micología, a través de la educación ambiental. Fomentamos la cultura micológica... Yo creo que estamos cumpliendo muchos de estos objetivos e incluso que creemos que es favorable para estos territorios. [se corta]

6. *Estamos interesados en los factores desencadenantes para que se establezcan asociaciones similares. Ahora miramos a la Tabla 1 ¿Alguno de los siguientes aspectos en TABLA 1 fue un factor que dio el empuje para establecer la colaboración entre vuestros socios? [puedes señalar varias opciones]*

Bueno, yo creo que aquí lo importante es que hubo ayudas institucionales. Fue el momento en 2006 – 2007 en el que todavía había ayudas; ahora hay menos, por el momento. Y sí que hubo ayudas de programa local de la Agenda21, o del programa LEADER, y gracias a eso se pudo financiar el estudio de ordenación que te he comentado antes, y se pudo acometer las inversiones de los primeros años. Fue un tema importante (d).

Los otros factores también tienen que ver. El tema de si hubo un cambio social o económico también es verdad, porque aquí ha sido una zona muy ganadera y maderera, donde se generaban ingresos tanto por la madera como con el tema de la ganadería. Y han sido sectores que han ido en la baja. Con lo cual de alguna manera ha habido un cambio social y cambio económico, y de alguna manera también ha habido una concienciación de que había un problema. De que existía un problema y que algo había que hacer. Más que desempleo, creo que era un poco el concepto de que cada año viene más gente, más gente, cada vez es un valle que está más enfocado al turismo. Cada vez se genera menos ingresos con la

madera y fueron yo creo que varios factores que de una manera hicieron que desde el ayuntamiento y los propios vecinos pues fuesen conscientes de que algo había que hacer ¿no? Creo que fue una mezcla de varios factores. A parte del d, que hubo esas ayudas y sin esas ayudas hubiera sido un tema mucho más difícil.

7. *Seguimos, ahora con tabla 2. Nos interesa el contexto en que se crean las colaboraciones entre diferentes actores del territorio. Ahora miramos a*

Cuando se creó la asociación, ¿se podría decir que hubo...?

A: un problema común a todos los socios que se podía resolver mejor de forma coordinada/colaborativa? ¿sí o no?

Si, sin duda. Porque hablamos de 13 entidades locales que de alguna manera se pusieron acuerdos y hicieron reuniones con ellos y todos compartían en que existía un problema. Hubo dos concejos, o sea, dos entidades locales que no veían ese problema, por lo que sea, y pues no entraron dentro del parque. Pero la mayoría de ellos, de 14... Porque esto es una comarca donde el ayuntamiento tiene como 14 pequeños pueblos. Entonces, 12 de ellos les parecía que había un problema y se unían en el ayuntamiento: “Que sí, yo también quiero hacer esto”. Y hubo dos que decidieron que no. Pero la mayoría de ellos quisieron resolver el problema de forma cooperativa junto con la ayuntamiento.

Y el B: ¿Hubo un potencial para mejorar la situación actual?

Si, también. Porque al haber una gestión y plantearlo como una gestión donde se pudiese sacar dinero, que fuese una autogestión que era el planteamiento desde el principio, pues esto también lo vieron [bien]. Tenemos un problema en esta zona, y además es una oportunidad. Y eso creo que también se vio desde los ayuntamientos, desde las entidades locales.

Y el C: ¿Hubo una oportunidad de negocio interesante (contexto de mercado)?

Bueno, más toda de la oportunidad que se planteaba era que con el dinero que se generase se pudiese funcionar. Más que hacer un negocio. No se veía que se necesitaba dinero para repartirse entre los ayuntamientos y las entidades locales; eso no se planteaba de esa manera. Era más como “que se financie con los permisos [los costes de] la gestión”.

Bueno, entonces el C, no.

Vamos con el D. ¿Hubo una preferencia de los socios en la forma de trabajar conjunta (contexto laboral)?

Claro, los socios aquí estamos al lado de las entidades locales. Entonces, de este tipo de entidades locales pequeñas, pues que no todo el mundo puede participar, pues que sí hubo un concejo que si quería trabajar conjuntamente y de hecho trabajaba en esa comisión, pero la realidad es que estas personas que están estas concejos pequeños, pues lo hacen de forma voluntaria, entonces no siempre pueden venir pueden venir y pueden trabajar como quizás querríamos. Sí que es verdad que como desde este año ha cambiado un poco el planteamiento y hay una comisión y, bueno, es posible que eso se pueda de una manera dinamizar, para que se trabaje más en red con todos los socios. Y que los socios puedan aportar más cosas a la hora de la gestión, de la evaluación, de las posibles mejoras del modelo que existe ahora mismo. Entonces, por ahora, yo diría que no existe esta involucración o esta manera trabajar conjunta, porque el ayuntamiento al final es el que lleva un poco liderazgo. Pero de aquí de adelante puede cambiar, ya no lo sé.

Y el E: ¿Había una colaboración informal previa y se formalizó con el parque micológico? (contexto informal)

Había una colaboración previa y se formalizó con la cooperativa. A ver, ¿qué ocurre aquí? Que el modelo de gestión es a través de una empresa privada. Es decir, una empresa privada como ejecutor del ayuntamiento, y se nos adjudican nosotros por una serie de años y luego pues saldrá a concurso y se podrá presentar quien sea. Entonces, de una manera está externalizada la gestión. ¿de acuerdo? Entonces, el tema de la cooperativa... lo que sí ocurre es que... claro, no existe gente especializada, formada para poder gestionar esto. Yo soy micólogo y hay gente que hace este trabajo, pero en esta zona no hay nadie que puede hacer este trabajo dentro del ayuntamiento, dentro de los vecinos. Hablamos de 1500 habitantes con lo cual pues la forma de trabajar no es tanto cooperativa, no es tanto como esos gráficos de red. Es más el ayuntamiento que decide la gestión y luego los socios... El sector turístico que colabora, pero no está dentro de la red decidiendo todas las cosas.] Tengo una problema de agenda, entonces cómo vamos... *Ahora mi teléfono dice que no hay mucha batería y...* [30.10 – 31.30 no traducida]

Entonces, el F: qué pongo? Había un interés desde de la administración hacia nuestra actividad (contexto institucional).

Sí, podemos decir que sí, porque hubo un apoyo a la hora de las subvenciones. La administración sí que apoyó nuestra actividad.

8. *Seguimos, ¿A quién se le ocurrió la idea de una colaboración de este tipo?*

A Idea de una persona entre los socios

B Idea presentado por un grupo de actores afectados

C La idea evolucionó en una reunión

Bueno, esta idea se surgió primero por la gente de guarderío medioambiental que hacía aquí guardas del medioambiente... Sobre todo por personas concretas, que de alguna manera vieron que podía ser interesante regular esto. Al final, Personas. Yo, por ejemplo, que me dedicaba al tema de la micología, y estaba intentando pues te dieran trabajos por generar mi propio trabajo y por ayudar a otros territorios. Y también es verdad que hubo un alcalde de este ayuntamiento en su momento que apostó por esto. Entonces se juntaron varias cosas. Hubo reuniones, y planteamos, yo como técnico, planteé una propuesta para hacer un parque micológico con unas condiciones, algunos servicios, con la experiencia que tenía yo en Italia, la experiencia que había en Castilla y León varios territorios, y yo planteé de alguna manera un modelo de parque micológico, y se nos ocurrió este nombre de parque micológico. Y gracias un poco al contacto con el guarderío en su momento que se veían que se podía hacer algo, y un alcalde que dijo “sí, p’alante”. Entonces esto, no sé cómo decir;

Hubo una idea de una persona, de varias personas, grupo de actores afectados... creo que esto fue algo de pues surgió varias personas que nos pusimos de acuerdo de que se podía hacer algo y un alcalde que decidió lanzarlo. Seguro que ya lo tienes claro.

9. *“¿Cómo explicaría que en otras partes de Navarra no hayan seguido un modelo similar al de Ultzama?”*

Yo creo que porque ha faltado dinero para invertir en planificación. Es decir, luego ya se cortaron todas las ayudas con lo cual... Sí que ha habido ciertas iniciativas. Ha habido una iniciativa, por ejemplo, en el ayuntamiento de Erro... Varios ayuntamientos del Pirineo Navarro pidieron una ayuda a la Fundación Biodiversidad con fondos europeos, pero no se dio la ayuda, por lo cual, el problema limitante ha sido el económico. Sí que es verdad que ahora eso ha cambiado, porque ya hay varios proyectos que nosotros estamos trabajando a través de otra empresa. Estamos asesorando a otros ayuntamientos, esto ya no tiene que ver con el parque micológico de Ultzama, porque nosotros tenemos dos

empresas: una el Garrapo, que es de Aquí; y tenemos otra empresa [con la] que estamos asesorando con otros ayuntamientos, intentando transferir el modelo de Ultzama. Y eso otros ayuntamientos... ahora mismo sí están empezando a reproducir y transferir. Es decir, que el valor añadido de los años de experiencia de Ultzama se están empezando a transferir a otros territorios de no sólo en Navarra, sino fuera de Navarra también, ¿eh? En alguna manera esto no está cayendo en saco roto, no toda la experiencia de años, pero sí que se van a hacer un parque micológico en Erro (es un Valle en Navarra), sé que hace un parque micológico en Irati Se hace un parque micológico en una zona en Álava... no sé si conoces todos estos territorios, pero eso se está empezando a extender. Despacio, pero sí que está ocurriendo. Esto es real y de una manera estamos contentos de que podemos ayudar estos territorios a poder hacer algo parecido de lo que hacemos en Ultzama.

10. *Entramos al tema de los objetivos. La **tabla 4** muestra diferentes procesos que pueden ocurrir en asociaciones o colaboraciones. He leído sobre los objetivos en su página web, y por tanto los he marcado como objetivos principales en la primera columna. Hay otros? ¿o lo he entendido bien? o...*

[mucho ruido, no se entiende bien] tienes tres columnas... algunos más se podrían marcar. Por ejemplo el tema del incremento de la... O sea, se ha incrementado tanto la oferta como la demanda. Hemos interactuado en el mercado, sobre todo a través de la web, y se a incrementado tanto la oferta como la demanda. Esto está ocurriendo a parte de nosotros... Eso ocurre a nivel general. La demanda del tema micológico está aumentando claramente.

Pero fue un objetivo, o fue un efecto que estaba esperado?

Como objetivo, el incremento de la oferta está claro que sí. La demanda pues eso ocurrió después. Pero el incrementar de la oferta, eso está claro: el poder ir a un

sitio con [recogida de] setas... [regulada] eso no existía. Y si existía en Castilla y León pero aquí no existía... y entonces ya el objetivo es de la oferta. También hemos visto que ha incrementado la demanda porque ha funcionado. Creación de empleo, pues se puede decir que más que crear empleo se han mantenido los empleos. Es decir, somos una empresa de la zona y gracias de este proyecto, hemos podido sobrevivir tres puestos de trabajo. O si no, pues se habrían destruido puestos de trabajo en la zona. No es creación de empleo, pero vamos a decir que es mantenimiento del empleo que existía y con el tema de la crisis, nos habríamos visto apretados y con la creación de este proyecto hemos podido mantener tres puestos de trabajo y una persona contratada de la zona. Entonces bueno, pues eso sí.

¿Especialización? Esto no era un objetivo pero fue más un efecto. Nos hemos especializado más, está claro. Todo que aparece aquí igual no como objetivo principal inicial no, pero todo lo que pone aquí ha sido un efecto, básicamente. Igual facilitar la gestión forestal, no. Porque es una tarea pendiente de poder integrarlo de alguna manera, aunque hay gente trabajando en ello, ¿eh? También se está trabajando. Mejorar el control sobre la calidad del producto, también. Claro, esto son ya es ya son efectos dentro de nuestra propia empresa. Porque nuestro propio I+D+I así, nuestro reciclaje, y nuestro especialización. Lógicamente tenemos que mejorar el producto, en este caso el servicio que hagamos. Más que todo el producto, porque aquí lo que se vende el servicio.

Entonces fue un efecto no esperado?

Efecto inesperado, pero que es positivo y que nos permite transferir a otros territorios nuestro saber-hacer, que es muy valioso ahora mismo, ¿no? Y no cualquier equipo puede hacer lo que hacemos nosotros.

Tiene que ver también con nuestra misión, visión y valores como empresa. O como planteamos enfocarla para conseguir realmente que funcione. Al final es una empresa privada que depende de que lo haga bien o lo haga mal que se nos cae el proyecto o sale p'alante.

Entonces también el ayuntamiento confía en la empresa que es la nuestra y bueno pues de nuestro bien hacer depende de que esto salga p'alante.

Entonces hay muchas cosas que son efectos y están ocurriendo pues algunos son esperados, otros no tanto, pero que, bueno... El tema de las economías de escalas, que aparece aquí, pues ahora mismo estamos trabajando en esta línea. Estamos trabajando de crear una red de parques a nivel nacional

Entonces no es un objetivo principal, pero...?

Pues como pone aquí pues el coste unitario de la una página web y de hacerlo todo unitario a tenerlo para varios parques pues podría abaratar los costes. Y en eso estamos trabajando y por eso se ha creado una nueva empresa... y todo esto se está creando al nivel de empresa privada y como apuesta estratégica como empresa.

Entonces nos estamos trasladando este modelo a otros territorios, asesorando a otros ayuntamientos. Ha sido nuestra manera de sobrevivir, porque nosotros vivimos de los proyectos del Parque micológico y de la gestión de un bosque. Y esa gestión de este bosque te va a ayudar en entender muy bien el funcionamiento. Esa gestión del bosque ha pasado de tener 80 000 euros de un convenio con el Gobierno de Navarra, que daba dinero para gestionarlo, de repente se ha quedado en la mitad del dinero por la crisis. Con lo cual nosotros hemos dicho “tenemos que diversificar”, y hemos dicho “¿qué sabemos hacer? Sabemos hacer el tema de las setas, y pues no mucha gente puede hacer lo que hacemos. Y además hemos levantado un tema de proyecto que se auto financia y que se genera ingresos. Pues podemos asesorar los ayuntamientos para que hagan lo mismo que hemos hecho nosotros y crear una red de parques. Y poder mancomunar servicios y abaratar costes. Eso es que hablan de economías de escala de reducir costes, esto es lo que estamos haciendo. Lo estamos proyectando porque todavía no es real porque todavía no existe, pero estamos trabajando para que existan más parques. Esto es a nivel de iniciativa empresarial, como empresa. Porque el ayuntamiento todavía, pues... en su momento se planteará, pero pues ahora mismo es una iniciativa empresarial, no es del ayuntamiento de Ultzama.

Entonces para rellenar la tabla, si pongo como objetivos principales: Mejorar el control sobre el acceso al bosque, mejorar el estado ecológico del bosque...

Crear un producto con más valor añadido, eso también era uno de los objetivos. También el tema del desarrollo rural fue un objetivo desde el principio, y ha sido un efecto real. El incremento de la oferta también puedes marcarlo. Creación de empleo: mantenimiento del empleo puedes marcarlo. El abanico de productos y servicios también lo puedes plantear porque era una de las cosas que se quería hacer. Lo de economía de escala, pues eso sería un efecto no esperado pero que se ha dado. Y, pues lo que digo, casi es más cuáles dejamos afuera. Pero quizás eso de gestión forestal se puede quedar afuera. Mejor control sobre la calidad del producto, eso será la calidad del producto producto de venta, eso no se ha hecho. Disminuir la incertidumbre, esto se podría marcar porque el hecho que se hayan hecho estudios sobre las setas que hay pues disminuye la incertidumbre y hace que funcione el sistema. Pues, serían esos.

End of interview. The data was completed through a questionnaire sent to the interviewee by e-mail.

Annex 8: Questionnaire Ultzama

Los partes rojos y resaltados son las respuestas que Isa Pelto ha rellenado según la entrevista con Javier Gómez el 3 de noviembre 2015. Siempre es posible cambiar o clarificar las respuestas si es que Isa no ha entendido correctamente.

	TABLA 1
A	Hubo algún tipo de cambio ambiental (ej. el cambio climático impide continuar las actividades económicas previas, alguna especie se perdió):

B	Hubo un cambio social:
C	Hubo un cambio económico (ej. nuevas demandas de productos, ...):
D	Hubo ayudas institucionales (subvenciones, asesoramiento, etc):
E	Otro:

	TABLA 2
A	un problema común a todos los socios que se podía resolver mejor de forma cooperativa
B	potencial para mejorar la situación actual
C	una oportunidad de negocio interesante (contexto de mercado)
D	una preferencia de los socios en la forma de trabajar conjunta (contexto laboral)
E	había una colaboración informal previa y se formalizó con la cooperativa (contexto informal)
F	había un interés desde de la administración hacia nuestra actividad (contexto institucional)

G	otra situación:
---	-----------------

	TABLA 3
A	Idea de una persona entre los socios
B	Idea presentado por un grupo de actores afectados
C	La idea evolucionó en una reunión
D	Idea de alguien externo: Dos personas , un Guarda de Medio Ambiente que trabajaba en la zona y un Micólogo se reunieron con el Alcalde de Ultzama; y le convencieron para apostar por este proyecto. Después se buscó financiación.
E	Otro: La idea evoluciono, pero no en una reunión. Mejor la D.

4. La **tabla 4** muestra diferentes procesos que pueden ocurrir en asociaciones o colaboraciones.

Por favor, comienza con la primera columna. Después de terminar con la 1ª(i) sigue con la 2ª(ii)

i) cuáles fueron los objetivos principales iniciales (cuando se empezaron con el parque)

ii) La segunda columna se refiere al grado de consecución de estos objetivos. ¿han conseguido cumplir estos objetivos? ¿Totalmente, Parcialmente o no se ha conseguido avanzar Nada?

iii) Ha habido **efectos positivos** que no se esperaban por el hecho de que estos grupos interactúen entre ellos? Es decir, procesos que han beneficiado a los actores y que no formaban parte de la lista de objetivos iniciales.

TABLA 4	i	ii	iii
Procesos de las asociaciones/colaboraciones	Objetivos principales	Efectos actuales [T P N]	Efectos + no esperados
Facilitar la gestión forestal			
Mejorar el control sobre calidad del producto			+
Disminuir la incertidumbre		x	

Mejorar el control sobre el acceso al bosque	x		
Mejorar el estado ecológico del bosque	x		
Crear un producto con más valor añadido		x	
Especialización			+
Ampliar el abanico de productos y servicios			x
Economías de escala (Reducir los costes unitarios)			+
Mayor interacción entre los agentes del sector	x		
Creación de empleo	x		
Beneficios para todos los actores afectados	x		
Mejorar y facilitar el marketing			x

Mayor poder del mercado			
Incremento de la demanda			+
Incremento de la oferta	x		
Desarrollo rural	x		
Otra: contagio para hacer otros Parques en otros territorios bajo un modelo similar TRANSFERIBILIDAD			x

5. Ha habido **efectos negativos** no esperados? [Sí] ¿Cuáles?

Si, si hay mucha producción cuando no hay más capacidad para obtener el permiso se dejan de dar. Hay un tope de permisos diarios. La gente si no se puede sacar el permiso se enfada....se nos ha quedado pequeño el parque. En 2009 ocurrió. Se traslada el problema a las zonas limítrofes, que tienen más presión recolectora que antes de la regulación en Ultzama.

6. Parece que es más sencillo colaborar cuando ya se conocen los actores entre ellos o ya colaboraban anteriormente. ¿Había ya otras colaboraciones previas a la creación del Parque micológico de Ultzama (Ej: voluntarios forestales para incendios, asociación de propietarios forestales, asociación micológica, grupo LEADER...)

☐ No. ☐ Sí. ¿De qué tipo? _____

No, los socios son los concejos, entidades locales pequeñas agrupadas en torno a un Ayuntamiento. Existe una relación colaboración lógica en la gestión social, sanitaria, educación, etc....En este caso se unieron para regular la recolección de setas. Cederna como grupo leader ayudo en la financiación y en el desarrollo de la idea.

7. La teoría del capital social destaca algunos aspectos positivos de las colaboraciones. Estos son mostrados en **tabla 7**. En su caso, **¿esto ha ocurrido?**(*Por favor, resalte sus respuestas*).

TABLA 7	¿Desde que el Parque micológico de Ultzama funciona...
A	...han disminuido los costes de transacción, mejorando la eficiencia
B- si	... ha mejorado el autocontrol entre las personas o entidades que participan
C-si	... ha mejorado la confianza entre las personas o entidades que participan
D-si	... ha aumentado la innovación

7. Tenemos en cuenta también los obstáculos. (TABLA 8) **¿Se encontraron los siguientes obstáculos al establecer del Parque micológico de Ultzama?** (*Por favor, resalte sus respuestas*)

TABLA 8	OBSTÁCULOS
A si	Desconfianza entre los socios
B	Desconfianza hacia nuestra institución/intermediario/catalizador
C si	Desconfianza hacia la novedad (la nueva forma de organizarse y tomar
D	decisiones)
E	Desacuerdo entre socios
F	Conflictos personales entre socios
G	Desacuerdo con la propuesta novedosa de organización
H si	Mala interpretación de la propuesta novedosa de organización
I	Incertidumbre sobre los efectos (si la cooperativa conseguirá los objetivos)
J si	Consecuencias negativas involuntarias

K si	Pérdida de poder de decisión individual de los socios
L	<p>Bajos incentivos de los socios para colaborar</p> <p>Otro: _____Desacertada lectura del proyecto por parte de algunos medios de comunicación, que lo veían como un proyecto recaudatorio, como un impuesto. En 2007 cuando se puso en marcha. En 2-3 años los medios los valorán positivamente. Se han obtenido premisos de buenas prácticas del Gobierno de Navarra y a nivel internacinal. Ahora es una referente nacional e internacional.</p>

Perspectivas futuras

10. ¿Los objetivos actuales son los mismos que los iniciales, o han cambiado/evolucionado?

Me has comentado el día 3 de noviembre sobre economías de escala. ¿Se podría decir que es un objetivo actual que ha evolucionado con el tiempo y experiencias que han tenido?

Si, desde Garrapo queremos que sea escalable y se reduzcan los costes unitarios en cada unidad de gestión. Si bien este es un tema que están en fase inicial y veremos el recorrido que tendrá.

11. Mirando de aquí al año 2020: ¿cree que los obstáculos que hemos comentado anteriormente seguirán presentes en el futuro?

Dependerá de la administración forestal, en este caso del Gobierno de Navarra y del Gobierno de España, van muy por detrás de la realidad y sin su involucración respecto al marco regulatorio será difícil avanzar.

Dependerá también de como se organice el sector micológico, propietarios, asociaciones, comerciales, etc....ya que es un colectivo muy dispar, que es difícil aunarlo para defender mejor sus derechos de manera más unitaria y cohesionada.

¡Gracias por su contribución!

Annex 9: Interview; ValGenal

Presidente de la cooperativa de castaña Valle del Genal. Jubrique y Pujerra, es una cooperativa de segundo grado que agrupa los dos pueblos. Pujerra Jubrique Por tener más datos.

- 1. *¿Primero, me gustaría que me contase en breve cómo funciona la cooperación?***

Muy bien, esta cooperativa se fundó hace 21 años como fusión de 2 cooperativas de 1er grado ubicadas cada una en un pueblo del Valle del Genal: Jubrique y Pujerra. Y las instalaciones se hicieron aquí en Pujerra. Esta fusión salió de un

proceso de unir de las 5 cooperativas que había en aquel tiempo para fundar una sola y concertar la oferta y poder hacer mejor inversiones y presentarnos al mercado con un mejor producto. Y de ese proceso pues 3 de ellas no quisieron continuar y nos se apuntaron, entonces 2 siguieron hacia adelante que son las dos que actualmente conforman la cooperativa de segundo grado castañas Valle del Genal.

2. ¿Con quiénes colaboran? ¿Cuántos socios participan?

Entre las dos cooperativas podemos estar hablando de 350 socios.

3. *Has imprimido las... FIGURA 1 muestra diferentes tipos de organización ¿cuál de estas figuras se corresponde más con la colaboración actual? Siempre es posible dibujar o explicar si es que ninguna corresponde*

Si pero no lo entiendo, ¿el socio A que somos la cooperativa? ¿Y los diferentes socios, quienes son? ¿Los agentes del mercado?

Pues sí, me has comentado que tienen socios, entonces estamos preguntando si la cooperativa en por ejemplo A funciona así que cada actor solo interactúa con ustedes, o...

Todos los socios están obligados a entregar toda su producción a la cooperativa.

Y los socios se interactúan entre ellos?

Solo con la cooperativa. Lo único que pasa es que al ser una cooperativa de segundo grado los socios pertenecen cada uno a su cooperativa base, que es la cooperativa de primer grado. Los socios de Jubrique pertenecen a la cooperativa de Jubrique, y los socios de Pujerra a la cooperativa de Pujerra. La producción de ambas se juntan en Castañas Valle de Genal que es la que comercializa. Las otras dos sólo reciben las castañas de sus socios.

4. ¿Qué actividades están realizando en este ámbito? He leído en su web...

Es la página oficial de la empresa de la cooperativa de segundo grado.

En su web he leído que hacen: Recolección, Preparación, Control y garantía de calidad de la castaña y también organizan eventos ¿no?

Si, justo estamos organizando también algunos (eventos), colaborando para organizar eventos.

¿Hay otras actividades que están realizando eso es todo?

No eso es todo, puramente una actividad comercial, de venta de las castañas de los socios y como cooperativa pues también tenemos parte nuestra misión es formar también a los socios. Entonces hacemos también actividades relacionadas con la formación. Este sábado estamos organizando una jornada sobre la plaga de la avispa del castaño. Es otra institución la que organiza, pero nosotros como cooperativa también colaboramos. Porque parte de la misión de la cooperativa también es la formación de sus socios.

5. ¿Es cierto que fue constituida en 1991 por familias campesinas recolectoras?

94. En el 91 sería una de las dos cooperativas fundadoras de la Pujerra. ¿Dónde lo has leído? ¿Ahí en la página web? No, en el 94 se funda la cooperativa de 2do grado. A la mejor 91 fue lo de San Antonio, que es la de la Pujerra.

¿Me puedes explicar cómo la colaboración surgió? O sea, ¿cómo era la situación en esta época? ¿por qué lo han hecho?

Había 5 cooperativas en el valle, cada una correspondía a un pueblo. Aunque había una que agrupaba 3 pueblos y otras 4 eran individuales. . Y el grupo de desarrollo rural que maneja los fondos europeos FEDER hicieron un trabajo a

petición del sector de tratar que mediara en tratar a unificar a las cooperativas, que eran cooperativas muy básicas. Vamos, no había industria, sólo intermediaban la venta a granel de la castaña, y elaborar nada. Y organizó unos encuentros y jornadas para que los distintos actores expresaran sus deseos y llegaran a acuerdo. Este proceso que iniciaría un par de años antes... Yo no lo viví, pero me lo explicaron. Y en este proceso por diferencias otras dos las cooperativas no quisieron unirse al proyecto. A la larga, a fecha de hoy sabemos que fue un error porque una de ellas, vamos, lo que queda de las dos individuales porque están muy mal, con gran pérdida de socio porque no pueden competir por ser tan pequeñas en el mercado a granel, porque tienen instalaciones y **afortunadamente** lo que nos unimos y quisimos afrontar el reto de crear una cooperativa de segundo grado pues nos va mucho mejor que a las otras dos.

Siempre es interesante este como surge algo

En este caso, lo más importante es que un grupo de desarrollo rural dentro lo programa de desarrollo rural de la Comunidad Europea, los fondos FEADER, pues recogen el deseo de la cooperativa y de tratar de dinamizara el sector para ver si puede unir. Buscaron expertos, buscaron datos y como convocaban reuniones y de allí surgió esta cooperativa. La de segundo grado. Pero digamos que con la mitad de actores porque la otra mitad no quiso sumarse al proyecto.

6. Ahora tengo algunas preguntas específicas sobre el tema del surgimiento de la cooperativa.

Estamos interesados en los factores desencadenantes para que se establezcan asociaciones similares. Miramos a Tabla 1 ¿Alguno de los siguientes aspectos fue un factor que dio el empuje para establecer la colaboración entre vuestros socios?

Una importante es la D. Porque tuvimos bastante ayuda de los fondos europeos a la hora de construir la cooperativa, las instalaciones.

Entonces el D fue el más importante?

La C también, o sea, se necesitaba dar un salto más para tratar de dejar más valor añadido de la castaña en nuestro pueblo, en nuestra comarca, y no vender el producto tal cual llegaba del campo sino poder transformar. Estamos hablando de productos frescos, no hacemos elaborados. Pero tener la fábrica nos permitían pues preparar la castaña seleccionarla, clasificarla, esterilizarla y [se pierde] y ofrecerla al mercado formato comercial. Y eso pues supongo que entraría dentro de la C. De que no hubo un cambio económico sino que queríamos este cambio económico a mejor.

7. *También nos interesa el contexto en que se crean las colaboraciones. Ahora miramos a tabla 2. Cuando se creó la asociación, ¿se podría decir que hubo...?*

Yo me leo la tabla 2. Mira la A, la B y la C.

8. *¿A quién se le ocurrió la idea de una colaboración de este tipo? Ahora es la tabla 3.*

La tabla 3 no me ha salido. A la propia cooperativa.

9. *Ahora entramos al tema de los objetivos. Tabla 4 muestra diferentes procesos que pueden ocurrir en asociaciones o colaboraciones. Empezamos con la primera columna. ¿Cuáles fueron los objetivos iniciales al crear la cooperativa?*

Por supuesto, mejorar el control sobre la calidad del producto, eso sí. Crear un producto con valor más añadido. Creación de empleo, claro. Beneficios para todos los actores afectados. Mayor poder del mercado. Y desarrollo rural.

10. La segunda columna se refiere al grado de consecución de estos objetivos. ¿han conseguido cumplir estos objetivos? ¿Totalmente, parcialmente o no se ha conseguido avanzar nada?

¿Ese qué dónde está la...? ¿En qué tabla está eso? Efectos actuales sí, ya lo tengo. Venga entonces;

Efectos actuales, ¿qué hemos conseguido, no? Mejorar el control sobre la calidad del producto por supuesto. En este caso también disminuir la incertidumbre, también.

¿Pero eso entonces disminuir la incertidumbre era un efecto positivo no esperado? Porque no era un objetivo inicial.

Ah, vale. Sí, lo puedes poner en la tercera columna. ¿La segunda columna que era? ¿Lo que se ha cumplido? Igual, crear un producto con valor más añadido sí se ha cumplido. Mayor interacción entre los agentes del sector, eso puedes poner como no esperado. Creación de empleo, sí. Beneficios para todos los afectados. La mejorar y facilitar el marketing, creo que era no esperado, el marketing no era inicial pero lo hemos encontrado que sí. Que no era esperado, pero lo hemos encontrado. Mejor poder del mercado, también. Incremento de la demanda, eso es esperado. También era objetivo, incrementar la demanda y también se ha cumplido. Incremento de la oferta: bueno en este caso no esperado, pero sí, porque claro, al tener éxito también se apuntan cada vez más socios a la cooperativa. Y desarrollo rural, por esta también, por supuesto se ha cumplido como esperado. De los no esperados ya te ha dicho en el mismo tiempo, ¿no?

11. ¿Me podría dar alguna cifra, porcentaje, datos o ejemplos que reflejen estas mejoras?

Pues, aproximadamente el mejor control sobre la calidad del producto. Bueno, eso es un proceso continuo. Se consigue también mucha con la maquinaria, con la cámara frigorífica. Es que en el mercado rechaza cada vez menos mercancías del sector porque control de la calidad de más efectivo. ¿En qué porcentaje? Ya está

difícil de decir pero... Es un proceso continuo, podemos decir que la calidad ha mejorado por el que podemos decir con respecto a no haber tenido la cooperativa, pero vamos... Cada vez se mejora, las pérdidas son menos.

Eso es un indicador súper bueno.

Se supone que se incrementa entre un 20 y 30% mejora nuestra capacidad de venta debido a este factor, a controlar mejor la calidad del producto.

¿Valor añadido? También entre un 20 y 30% vale más de nuestro producto más que fuera de la cooperativa. Beneficios para los actores afectados pues que somos los socios hemos tenido un incremento en el ingreso que perciben. Reciben un 20 – 30% más que están fuera de la cooperativa, intermedio.

Mayor poder del mercado, pues también al concentrar la oferta más fácil llegar al mercados mayores. También hemos incrementado un 30 %. Y desarrollo rural, es muy difícil.

11. Un aspecto que parece ser importante para la buena marcha de la actividad colaborativa es cómo los diferentes miembros se comunican. La tabla 5 muestra diferentes medios de comunicación. En su caso, ¿qué medios utilizan para comunicarse entre socios? ¿El correo electrónico, utilizan este medio?

Sí, pero todavía con poca implementación entre los socios. El manejo, mejor lo tienen entre personal pero hacia la cooperativa todavía poco. ¿Más? el correo postal, si, teléfono.

Fax?

No. Reuniones formales *asamblea de socios*. Y *redes sociales* está incluido WhatsApp, sí.

12. ¿Todos los socios saben o pueden encontrar la información sobre qué pasa entre otros socios?

Sí, todos tienen acceso... Los socios tienen acceso directo a los consejos rectores a través de estos medios ante cualquier duda o cualquier problemática. También organizamos como mínimo un par de asambleas al año para los socios. Así tenemos informados a los socios.

13. ¿Había ya otras colaboraciones previas a la creación de VALGENAL?

Colaboraciones antes no. Era al revés, éramos como competencia. Competencia por vender, antes de unimos ¿no?

14. *La teoría del capital social destaca algunos aspectos positivos de las colaboraciones. Estos son mostrados en tabla 6. En su caso, ¿esto ha ocurrido?*

Por el hecho de la unión ¿no? Por el hecho que está unido en cooperativa. Pues disminuyen los costes, obviamente. Mejorado el autocontrol, no tanto, pero mejorado la confianza si de las personas que participan, y por supuesto ha aumentado la innovación. *Entonces A C y D:* Sí.

15. ¿Se encontraron los siguientes obstáculos al establecer Valle del Genal?

Hay muchos, no hay que ocultar nada. Pues, hay **todavía** desconfianza entre los socios. Hay también desacuerdo entre los socios. No, los demás no. Lo de desconfianza salía más que todo por el desacuerdo. Hay desacuerdo que crea todavía desconfianza. De los socios por ejemplo en este caso.

16. ¿Los objetivos actuales son los mismos que los iniciales, o han cambiado/evolucionado?

Bueno, ha evolucionado. Ha evolucionado bastante. En un primer estado el mismo era por si conseguíamos los objetivos, si consolidamos la actividad y éramos

capaces de asumir todas las inversiones que supuso sobre todo al inicio. Porque independientemente de las subvenciones, había que aportar cantidades iniciales importantes para la construcción de las naves, la compra de maquinaria. Y ese era digamos el objetivo principal de los primeros años, por lo menos hasta los 5-6 años. Y después pues, bueno, quedaba consolidarse, demostrar que se podía sacar un mejor precio para los socios. Y ya en la última etapa, viendo que ya está consolidada la actividad, pues sobre todo una mejora en innovación pues para poder adecuarnos a este mundo empresarial tan global y tan... con una actividad frenética y con cambios muy... y la tecnología que cambia muy rápido y que si no te adecúa pues que nuestra producción siguen altos... En fin, la vorágine del movimiento moderno, de los últimos años, que es muy acelerado. Pues, en ello estamos. En adecuarnos a la innovación, con constantes inversiones. Es decir, que Cuesta; el tema cooperativo cuesta más que la actividad empresarial individual pero.... Estos son los retos que tenemos en la actualidad. Y por adelante sobre todo el tema de la innovación.

17. ¿Mirando de aquí al año 2020: ¿cree que los obstáculos que hemos comentado anteriormente seguirán presentes en el futuro?

Hombre, el trabajo de ilusión es superarlo. Es el trabajo continuo. Los obstáculos a nivel social, del desacuerdo y desconfianza, bueno, eso va a ligado al hombre. Es más aprender a manejarlo que pretender que desaparezcan, trabajando a diario. [risas] Los obstáculos están un poco la parte de la tecnología, que avanza mucho y el problema de la tecnología es la fuerte inversión que trae consigo. Y bueno estos son el reto, junto bueno, con la globalización y las importaciones en este caso de las castañas de otros... países terceros y así. Esa es la problemática actual. Eso del desacuerdo y la desconfianza, bueno, es que vamos unir al hombre y no es tan fácil. Los pueblos son pequeños y en comarcas pequeñas. Eso se le va bien; los principales obstáculos son estos; la innovación y la inversión que llevan consigo. Y ahí tenemos que... Que se siga apostando por el medio rural. Tenemos de nuevo programas de desarrollo rural europeos el año que viene para comarcas deprimidas y esperamos a aprovecharlo también en el sentido de innovación tecnológica a la cooperativa.

¡Ya está! muchas gracias.